



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de negocios**  
**Creación de: “Día y Noche: comida y entretenimiento”**

**Karina Aguinaga**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de  
Maestría en Administración de Negocios

Quito, Septiembre 2009

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de

Maestría en Administración de Negocios

**Karina Aguinaga**

Victor Viteri B. Ph.D.  
Decano del Colegio de Postgrados

---

Giuseppe Marzano, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración

---

Fabrizio Noboa S., Ph.D.  
Director de la Maestría en Administración y  
Miembro del Comité de Tesis

---

Gonzalo Mendieta, Ph.D.  
Director de la Tesis

---

**Quito, Septiembre 2009**

© **Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5).

**Autor:**

**Karina Aguinaga**

Quito, Septiembre 2009

## **Resumen Ejecutivo**

En este documento se describirá la creación de “Día y Noche: comida y entretenimiento”, un lugar donde los clientes podrán tener una experiencia gastronómica de calidad en un ambiente acogedor.

A pesar de que la actual situación nacional y mundial está generando una reducción de consumo, el sector gastronómico será de los menos afectados pues el consumidor final reduce en menor proporción sus gastos en alimentación y diversión, de esta premisa nace este plan de negocios.

En un mercado potencial de 224 millones de dólares en la ciudad de Quito y un promedio de 100,000 visitantes al mes en la zona de la Plaza Foch, donde se localizará el negocio, la implementación del proyecto planteado tendrá un retorno de la inversión en un plazo menor a tres años generando utilidades después de impuestos de aproximadamente 50,000 dólares anuales a una inversión inicial de 120,000 dólares por parte de tres inversionistas. Cabe destacar que la proyección de ventas y captación de mercado es muy conservadora debido a que se requiere crear la necesidad en los clientes.

Para competir en el mercado y cumplir los objetivos estratégicos y financieros, se define el uso de una estrategia genérica de nicho que permitirá el ingreso en la industria evitando que la competencia perciba una amenaza directa y disipando el grado de rivalidad del sector. El plan se focaliza en la introducción de un producto innovador que satisface la necesidad de los clientes de alimentación saludable y orgánica a precios competitivos. Los platos elaborados en base a papas en diversas formas de preparación y presentación proveen el elemento diferenciador en el medio. Este plan también considera la utilización de la publicidad y promoción para la creación de este nicho y para la obtención del marketing verbal tan necesario para el éxito en este tipo de industria.

En general, los negocios de alimentos y bebidas tienen una alta tasa de fracaso, pero cuando se tiene el concepto correcto y un manejo eficiente del negocio son de alta rentabilidad. La estrategia de nicho, inmersa en este plan de negocio, permitirá crear una nueva tendencia para deleitarse de platos elaborados en base a papas

## **Abstract**

This document will describe the creation of “Día y Noche: comida y entretenimiento” (Day and Night: Food and Entertainment), a place where the customer will have an unforgettable experience to delight their exquisite taste.

Despite the current global and local conditions, that limit the unnecessary or extravagant expenditures, the target market will always consume food and entertainment. Thus, it will be irreplaceable and will become the focus of this business plan.

Considering a potential market of 224 millions dollars in Quito city and an estimated 100,000 monthly visitors at the Plaza Foch, the place where our restaurant will be located at, the project implementation predicts a return over investment (ROI) in less than three years and utility after taxes of USD \$ 50,000 with an initial investment of USD \$ 120,000 by three investors. The sales projection and market share of this project is conservative based on the creation of customer needs.

To compete in this market and to accomplish the strategic and financial objectives, the plan proposes the use of a Niche Strategy. This strategy will allow penetrating in the industry avoiding the direct and indirect threats and reducing the rivalry level of the sector. The plan focuses in the introduction of an innovative product that will satisfy the need of healthy products for the consumers at competitive prices. The main products that will be elaborated with potatoes on several methods of preparation and presentation will be the differentiator element that distinguished the company from the competitors. The plan will also consider the use of marketing and promotion to create the niche and to obtain the verbal marketing necessary to attract costumers and be successful in the industry.

The restaurant industry has a high failure rate that can be turn around to high profitability with the right concept and efficient use of the resources. The Niche Strategy, embedded throughout the entire business plan will allow the organization to create a new trend to consume products elaborated with organic potatoes.

## Tabla de Contenidos

CAPITULO 1.	Oportunidad del Mercado .....	1
1.1	Diseño de la investigación.....	1
1.2	Realización de la investigación .....	3
1.3	Resultados de la investigación.....	4
CAPITULO 2.	Análisis del Mercado.....	6
2.1	Situación General del Ecuador.....	6
2.2	Análisis Sectorial - Fuerzas de Porter .....	11
2.3	Mapa Estratégico .....	15
CAPITULO 3.	Plan Estratégico.....	17
3.1	Estrategia Genérica.....	17
3.2	Estrategias Sectoriales.....	17
3.3	Filosofía Corporativa .....	18
3.4	Estructura Organizacional .....	20
CAPITULO 4.	Plan Comercial .....	22
4.1	Producto .....	22
4.2	Plaza .....	23
4.3	Precio .....	24
4.4	Promoción .....	25
CAPITULO 5.	Plan Operacional .....	28
5.1	Infraestructura & Ambiente.....	28
5.2	Recursos Humanos.....	30
5.3	Tecnología.....	32
5.4	Procesos .....	32
CAPITULO 6.	Plan Financiero.....	33
6.1	Supuestos Generales.....	33
6.2	Capital .....	34
6.3	Estados Financieros.....	34
6.4	Indicadores.....	39
CAPITULO 7.	Comentarios y Conclusiones .....	41
Referencias .....		43

## Anexos

ANEXO.A	Grupos Focales .....	47
ANEXO.B	Tamaño de la Muestra.....	49
ANEXO.C	Encuesta.....	50
ANEXO.D	Resultados de Encuestas.....	51
ANEXO.E	Análisis del Mercado .....	55
ANEXO.F	Mapas Repartición Población Quito .....	60
ANEXO.G	Requerimientos para establecer un restaurante .....	64
ANEXO.H	Procesos y Distribución del Negocio .....	67
ANEXO.I	Mercado Optimista .....	73
ANEXO.J	Mercado Pesimista .....	74

## Tabla de Ilustraciones

GRAFICO 1.	Tasas de variación anual PIB e Industria “Hoteles y restaurantes” .....	9
GRAFICO 2.	Componentes del Gasto en Hoteles y Restaurantes – 2006.....	10
GRAFICO 3.	Mapa Estratégico.....	16
GRAFICO 4.	Organigrama Inicial .....	20
GRAFICO 5.	Precios Preferencia – Segmento seleccionado .....	25
GRAFICO 6.	Logo.....	26
GRAFICO 7.	Estado de Pérdidas y Ganancias .....	36
GRAFICO 8.	Flujo de Efectivo .....	39
GRAFICO 9.	Función Actual del Proyecto .....	40
GRAFICO 10.	Género.....	52
GRAFICO 11.	Clientes.....	52
GRAFICO 12.	Acompañamiento y Ambiente de Preferencia .....	54
GRAFICO 13.	Ubicación de Preferencia.....	54
GRAFICO 14.	Rango de Precios por Plato – Total Encuesta.....	54
GRAFICO 15.	Riesgo – Ecuador .....	55
GRAFICO 16.	Riesgo - Ecuador .....	55
GRAFICO 17.	Inversión Extranjera Directa .....	56
GRAFICO 18.	Reservas Internacionales 2005 – 2008 .....	56
GRAFICO 19.	Aportes a la inflación por artículo – Mensual Diciembre 2008.....	57
GRAFICO 20.	Aportes a la inflación por artículo – Anual 2008 .....	57
GRAFICO 21.	Algunos Competidores Quito.....	59

## Tabla de Cuadros

TABLA 1.	Capital .....	34
TABLA 2.	Gastos .....	35
TABLA 3.	Inversión .....	37
TABLA 4.	Análisis Impacto IVA.....	38
TABLA 5.	Indicadores .....	39
TABLA 6.	Primer Grupo Focal - Participantes .....	47
TABLA 7.	Segundo Grupo Focal - Participantes .....	47
TABLA 8.	Frecuencia alimentación fuera de casa.....	52
TABLA 9.	Distribución de Edades.....	52
TABLA 10.	Factores que influyen la selección de un restaurante.....	53
TABLA 11.	Características que influyen en la selección de un restaurante .....	53
TABLA 12.	Conocimiento y Preferencia de especialidades.....	53
TABLA 13.	Servicios Adicionales.....	53
TABLA 14.	Oferta y Utilización de Bienes y Servicios – Tasas de variación anual (miles de dólares de 2000).....	56
TABLA 15.	Oferta Turística Quito, Bares, Restaurantes y Cantinas – 2008 enero.....	57
TABLA 16.	Comparación tasas activas promedio y referenciales julio 2009.....	58
TABLA 17.	Ingresos y Gastos anuales Hoteles y Restaurantes 2006.....	58
TABLA 18.	Promedio Gastos Mensuales por tipo de producto – 2006.....	59



# **CAPITULO 1. Oportunidad del Mercado**

La oportunidad de negocio que se está analizando es la de entrar en la industria alimenticia y de entretenimiento ofreciendo una experiencia distinta a los clientes para que degusten platos originales basados en un producto alimenticio que es la papa y que disfruten de un show con artistas que amenicen el momento. Para definir esta oportunidad y las características de los potenciales clientes se realizó un estudio de mercado compuesto de los siguientes elementos:

- Grupo focal para determinar la viabilidad de la idea original.
- Proceso de encuestas de mercado para entender las necesidades de los clientes y definir el concepto.
- Grupo focal para confirmar la aceptación del concepto de negocio.
- Entrevistas a dueños de restaurantes.

Se lo esquematizó de esta forma debido a que se partía de una idea básica general que se complementó con la retroalimentación de los clientes. Los comentarios, preferencias y recomendaciones de los potenciales clientes permitieron crear una visión que no solo cumpla con las expectativas del autor sino que también cumpla con la de los clientes, incrementando las probabilidades de éxito del negocio.

## ***1.1 Diseño de la investigación***

Para realizar el estudio de mercado se diseñó una investigación exploratoria cualitativa y cuantitativa para conocer el comportamiento de los clientes y del sector. El objetivo general de la investigación fue obtener las características de los potenciales clientes, del negocio y del sector donde este se realizará. De manera individualizada, el objetivo del primer y segundo grupo focal fue: obtener características cualitativas para determinar la aceptación de la idea original, determinar características de preferencias y afinar el segmento de mercado al cual el plan se enfocaría. El objetivo de las encuestas fue: obtener información cuantitativa que permita definir la aceptación de la idea, el tamaño de mercado, el producto, precio, plaza y promoción, principalmente. Finalmente, las entrevistas tenían por objetivo: conocer el sector “Restaurantes” desde el punto de vista de un emprendedor.

El perfil de los participantes de los grupos focales varió entre el primer y segundo grupo a excepción de la proporción de género masculino y femenino. Mientras que los participantes del primero grupo fueron heterogéneos para obtener las características de los potenciales clientes, los participantes del segundo grupo fueron más homogéneos dentro del segmento de clientes potenciales sobre el cual se desarrolló el plan de negocios, con un rango de edades entre los 20 y 35 años.

Por las características y objetivo del segundo grupo focal se elaboró previamente un banco de preguntas estructuradas para mantener guía y control sobre los puntos a tratarse en la investigación.

- ¿Quién tiene la decisión en la selección de un restaurante?
- ¿Qué opinan de un restaurante con entretenimiento?
- ¿Tienen conocimiento de otros restaurantes con este concepto de negocio?
- ¿Qué características consideran importantes para que este tipo de negocio funcione?
- ¿Estaría interesado en visitar un restaurante que cumpla con la idea de negocio planteada?

En lo que respecta a la encuesta, se definió distribuirla dentro del Distrito Metropolitano de Quito al estrato medio, medio-alto, hombres y mujeres entre los 20 y 50 años de edad, características definidas como resultado del primer grupo focal. La encuesta propiamente dicha, fue diseñada de tal manera que incluya preguntas generales, específicas del negocio y características deseadas para obtener la aceptación de los clientes (Anexo C)

Una vez elaborada y con la debida validación de la persona que guió este estudio, se procedió con la determinación del tamaño de la muestra de las personas a ser encuestadas entre los 20 y 50 años dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Para el caso de este estudio la muestra es igual a 173 encuestados resultado del muestreo no probabilístico realizado, el detalle puede ser apreciado en el Anexo B. Se definió como la forma de recolección de datos el correo por ser la solución menos costosa no obstante, existió una tasa alta de no respuestas por lo que se tuvo que complementar la recolección a través de una recolección personal de muestras al azar.

En lo que respecta a las entrevistas, se definió entrevistar a unas 2 o 3 personas emprendedoras en la industria de restaurantes que permitan entender el sector y obtener su retroalimentación en el proceso del emprendimiento y éxito o fracaso del negocio.

## ***1.2 Realización de la investigación***

### **Grupos Focales:**

En los dos grupos focales realizados (Anexo A), el evento se desarrolló en un hogar, brindando el ambiente de una reunión social para obtener apertura por parte de los participantes y fue dirigido por el autor del estudio. En el evento se explicó a los participantes el motivo por el cual habían sido invitados, la degustación de platos preparados con papas como ingrediente principal y la conversación abierta sobre un banco de preguntas no estructuradas y estructuradas, según el grupo focal.

El primer grupo focal se desarrolló en septiembre del 2008, los participantes cumplieron las características definidas en el diseño. Las edades de los participantes se encontraban en el rango de 20 a 60 años de edad – entre 20 y 35 años (3 personas), entre 36 y 51 años (5 personas) y mayores a 52 (1 persona) –. El género de los participantes era variado, 5 mujeres y 4 hombres, de estrato social medio de la ciudad de Quito. Posterior a la degustación y a los primeros comentarios sobre el producto degustado, se procedió a exponer la idea de crear un restaurante especializado en productos de papa y se solicitó nuevos comentarios sobre la idea de negocio planteada.

El segundo grupo focal tuvo lugar en marzo del 2009, con un banco de preguntas previamente preparado. Asistieron 8 participantes, 4 mujeres y 4 hombres, con edades que se encontraban entre los 24 y 35 años, de estrato social medio de la ciudad de Quito. En este grupo focal se detalló el concepto de negocio, producto, plaza, precio y promoción y se guió la conversación para obtener retroalimentación del mismo.

### **Encuesta:**

Una vez preparada y validada, la encuesta fue realizada por medio electrónico durante el mes de noviembre y diciembre del 2008 y se entregó de manera manual

durante en el mes de enero 2009, La metodología para el envío de la encuesta fue a través de correo electrónico y la metodología para la recopilación manual fue encuestar en oficinas de negocios. Los datos recopilados fueron consolidados en una hoja electrónica para su análisis respectivo.

#### **Entrevistas:**

Las entrevistas fueron realizadas a 3 emprendedores del sector y 1 ejecutivo del sector restaurantes, todos de la ciudad de Quito. El primero, con múltiples intentos de incursión en la industria de restaurantes con varios intentos fallidos; en el momento de la entrevista, se encontraba en un nuevo emprendimiento con resultados positivos a esa fecha. El segundo, que en su pasado intentó ingresar en el sector con un proyecto de inversión moderada que según sus comentarios “no prosperó al subestimar la competencia y no lograr encontrar su característica diferenciadora”, por lo que tuvo que abandonar el negocio. El tercero, un emprendedor nuevo sin experiencia y que acaba de ingresar en el sector con una inversión mediana y que espera el retorno sobre su inversión en un período de 3 años. Finalmente, un ejecutivo de cinco años de experiencia en la implementación de proyectos de restaurantes en las ciudades de Quito y Caracas. A todos los entrevistados se les solicitó comentar su conocimiento del sector, experiencias y recomendaciones.

### ***1.3 Resultados de la investigación***

De las respuestas y comentarios obtenidos en la realización de la investigación se concluyó que existe interés y dudas sobre el producto presentado. Un producto generado en base a una materia prima de amplia aceptación por diferentes grupos demográficos, podría ser exitoso al aprovechar las características diferenciadoras del negocio para generar aceptación del producto terminado y del negocio en general.

El resultado obtenido de que el hombre es quien toma la decisión final en la elección de un restaurante y que los grupos de hombres tienen un mayor gasto en restaurantes que los grupos de mujeres, principalmente por la participación de bebidas alcohólicas, permiten validar la investigación de mercado donde un alto porcentaje de los encuestados fue de este género.

Factores operacionales, como la obtención de un Chef que permita generar un producto de alta calidad y la implementación de procesos operativos eficientes y costo-efectivos son necesarios para el éxito de un restaurante.

Resultado del análisis de las encuestas, las características de los encuestados que tuvieron mayor aceptación por el producto presentado fueron los jóvenes entre 20 y 35 años de estrato social medio que buscan un lugar de entretenimiento (el detalle individual de las respuestas de la encuesta puede ser revisado en el Anexo D).

El resultado más significativo del estudio fue la obtención del tamaño de mercado, que se obtiene al multiplicar la población del segmento al cuál se enfoca el plan (499,000 personas según el Censo de Población y Vivienda 2001 del INEC), por el gasto promedio por visita (15 dólares por persona), por el número de visitas al mes (5 visitas al mes por persona) y por el porcentaje de aceptación del negocio (62.5 por ciento), que genera un tamaño de mercado aproximado de 224 millones de dólares al año.

Es importante mencionar que a pesar de que la investigación de mercado ofrece resultados que generalizan un mercado siempre se debe tener en consideración que el ambiente real es diferente y es posible que no se comporte según lo manifestado por lo que es necesario generar una estrategia flexible que se acople al ambiente externo.

## **CAPITULO 2. Análisis del Mercado**

### **2.1 Situación General del Ecuador**

En el ámbito político, Ecuador se encuentra en un momento de inestabilidad, según un estudio realizado por Economist Intelligence Unit (EIU) en el que se analizó la vulnerabilidad política de los países; el Ecuador se encuentra entre el grupo de 27 países de alto riesgo y destaca como el principal factor de riesgo a “la fragmentación étnica y los problemas con las minorías”<sup>1</sup> El estudio comenta que bajo este ambiente externo, graves problemas en el ámbito económico, un “colapso económico”, podrían generar conflictos sociales.

La inversión extranjera directa y el riesgo país complementan el índice de inestabilidad política. El primero, ha llegado a valores negativos inferiores a los 287 millones de dólares en diciembre 2007 y valores superiores a los 400 millones de dólares en marzo del 2008, demostrando gran fluctuación de la inversión externa. (Anexo E – Inversión Extranjera Directa). El segundo, ha fluctuado desde los 4731 en diciembre 2008 a los 3958 en enero 2009 y superó los 5000 en el mes de diciembre 2008. Según el Latin America Monitor: Andean Group Monitor del mes de enero 2009, las declaraciones de no pago de la deuda afectaron tanto el riesgo político como el riesgo económico incluso deteriorando relaciones bilaterales y multilaterales del Ecuador.<sup>2</sup> (Anexo E – Riesgo - Ecuador)

En lo que respecta al ámbito legal, es importante mencionar los cambios que afectaron a la tercerización y a la tributación. La eliminación de la tercerización e intermediación a través del Mandato Constituyente No. 8, tuvo un efecto en las empresas nacionales debido a que fue necesario contratar directamente a un gran número de trabajadores que antes se encontraban bajo este tipo de contrato. Su efecto tiene comentarios tanto positivos como negativos, pero las empresas deben incurrir en erogaciones adicionales en el personal como afiliaciones al IESS, sueldos adicionales y participación de los trabajadores en las utilidades de la compañía. Los cambios en la tributación también tienen un efecto en las organizaciones que

---

<sup>1</sup> [http://www.ceprode.org/documents/boletin\\_vigente.pdf](http://www.ceprode.org/documents/boletin_vigente.pdf)

<sup>2</sup> ECUADOR: RISK SUMMARY. (2009, January). *Latin America Monitor: Andean Group Monitor*, Retrieved August 5, 2009, from Business Source Complete database  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36557057&lang=es&site=ehost-live>

generaran actividades y obligaciones adicionales como la retención de impuestos de los empleados y el anticipo del impuesto a la renta.

Finalmente, la Constitución aceptada en el 2008, que incorporó reformas a temas económicos y sociales, sugiere una reducción en la inversión extranjera por su prioridad a la inversión nacional (artículo 339 de la Constitución). La nueva Constitución también permite la incertidumbre que existe alrededor del cambio de moneda al no garantizar la estabilidad del dólar como la moneda oficial. De un artículo del Diario Hoy se extrae un fragmento relacionado al tema, “El ministro coordinador de la Política Económica, Diego Borja, no negó la existencia del borrador del proyecto de Ley de Régimen Monetario... que se está siendo analizado por el Directorio del Banco Central del Ecuador (BCE)”<sup>3</sup>

En el ámbito económico, el Producto Interno Bruto (PIB) al 31 de enero del 2009, según el sitio web del Banco Central del Ecuador, fue de 51,106 millones de dólares<sup>4</sup>. Este valor muestra un decrecimiento con respecto al año anterior en 1,466 millones de dólares con una variación del PIB de 4.5% al 1ero de enero del 2009. Comparando el porcentaje de variación anual del PIB, Anexo E - Tasas de variación anual PIB e Industria “Hoteles y restaurantes”, se puede apreciar que este indicador llegó a un máximo de 8% en el año 2004 y un mínimo de 2.49% en el 2007. Por la composición del PIB del Ecuador, se puede manifestar que las dos variables principales que influyen la variación del PIB son el precio del petróleo y las remesas de los emigrantes.

“En el pensamiento económico convencional, se asume que el crecimiento de un país es igual al incremento del Producto Interno Bruto (PIB). Pero en Ecuador ese supuesto choca con el hecho de que la variación del PIB depende muy poco de la política económica, sino que más de sus dos terceras partes fluctúan alrededor de tan solo dos variables: el precio del petróleo y las remesas de los emigrantes”<sup>5</sup>

Complementando esta información, se encuentra el gasto del consumo que incluye el gasto realizado por el Gobierno y el gasto de los hogares, mientras que el primero ha incrementado a un valor de 5.195 millones de dólares para el 2007 con una variación del 6.11%, el segundo ha incrementado a un valor de 29.138 millones de dólares con una variación del 3.48%, para el mismo período. Por la información de

<sup>3</sup> [Gobierno no niega nueva Ley Monetaria](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ley-monetaria-esta-en-manos-del-bce-328990.html), Publicado el 16/Enero/2009 |

09:40<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ley-monetaria-esta-en-manos-del-bce-328990.html>

<sup>4</sup> <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbi=piib>

<sup>5</sup> Vergara, A.: "Ecuador: ni neoliberalismo ni neosocialismo" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 97, 2008. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/av.htm>

este indicador para el 2006 y el 2007 (Anexo E – Oferta y Utilización de Bienes y Servicios) se puede apreciar que a medida que el gasto de hogares ha reducido, el gasto del Gobierno ha incrementado. Según el informe de Marzo 2009 de Latin America Monitor, el anuncio de reducción del nivel de inversión pública en el sector energía soporta la suposición de que las cuentas fiscales del Ecuador en el 2009 se encuentran en riesgo de un severo efecto negativo <sup>6</sup>

La inflación anual, según la información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), a diciembre 31 del 2008 alcanzó el 8.83% para el 2008 y se mantuvo en descenso hasta el cierre del mes de marzo del 2009 con un valor de 7.44%. La inflación mensual, contrario a la reducción del indicador anual, la inflación mensualizada a incrementado de 0.29% que se encontraba al 31 de diciembre del 2008 al 1.09% que se encontró en el mes de marzo 2009. La descomposición la inflación en sus componentes, Anexo E - Aportes a la inflación por artículo, nos permite apreciar que los artículos afectados en mayor proporción tanto para la inflación anual como mensual corresponde a “Alimentos y bebidas no alcohólicas” y a “Restaurantes y Hoteles” que alcanzan un porcentaje combinado superior al 40 por ciento.

Entre otros datos económicos significativos que se tomaron en consideración para la elaboración de este plan de negocio se encuentran:

- La tasa máxima de interés correspondiente al segmento Productivo PYMES que para el mes de julio 2009 fue igual a 11.83%
- La tasa de desempleo mensual para Quito que fue igual a 5.76% a diciembre 31 del 2008 e igual a 5.23% a junio 30 del 2009. <sup>7</sup>
- La canasta básica que a marzo 2009 fue igual a 519.90 dólares a nivel nacional e igual a 523.86 dólares para la ciudad de Quito<sup>8</sup>

En lo que respecta al sector Restaurantes, en el gráfico 1 se puede apreciar que no existe una relación directa entre la tasa de variación anual del PIB y la tasa de variación anual de la Industria “hoteles y restaurantes”. El sector ha decrecido a

---

<sup>6</sup> ECUADOR: RISK SUMMARY. (2009, March). Latin America Monitor: Andean Group Monitor, Retrieved August 5, 2009, from Business Source Complete database  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36557057&lang=es&site=ehost-live>

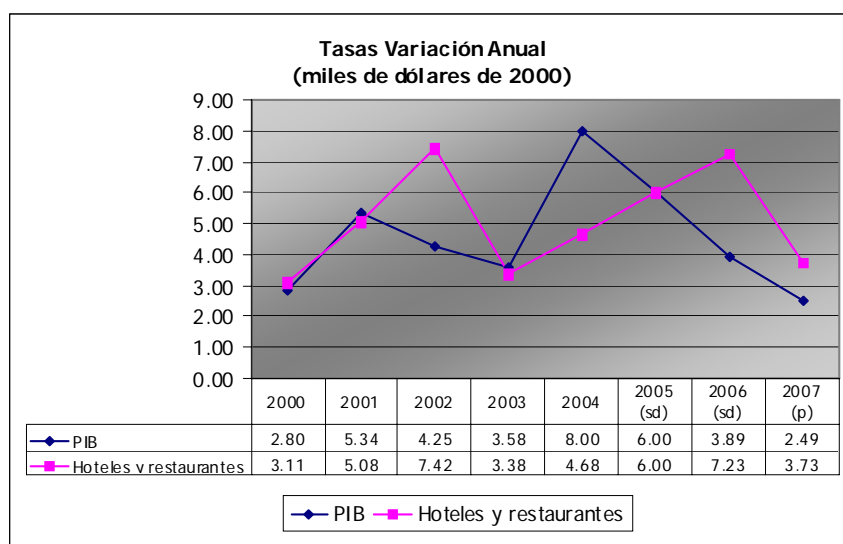
<sup>7</sup> [http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo\\_quito](http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_quito)

<sup>8</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipc](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc)



partir del 2006 período en el cual también se puede ver una reducción en el gasto de consumo de hogares. Es importante mencionar que, de la base de datos del INEC específicamente la base de datos ENIGHU para el último período disponible año 2006, capítulo II “Gastos diarios de hogar en comidas preparadas, consumidas y adquiridas fuera del hogar”, del gasto de consumo de los hogares los conceptos más significativos corresponden en primer lugar a los consumos en restaurantes y en segundo a los consumos en almuerzos y meriendas.

**GRAFICO 1. Tasas de variación anual PIB e Industria “Hoteles y restaurantes”**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** el autor del estudio

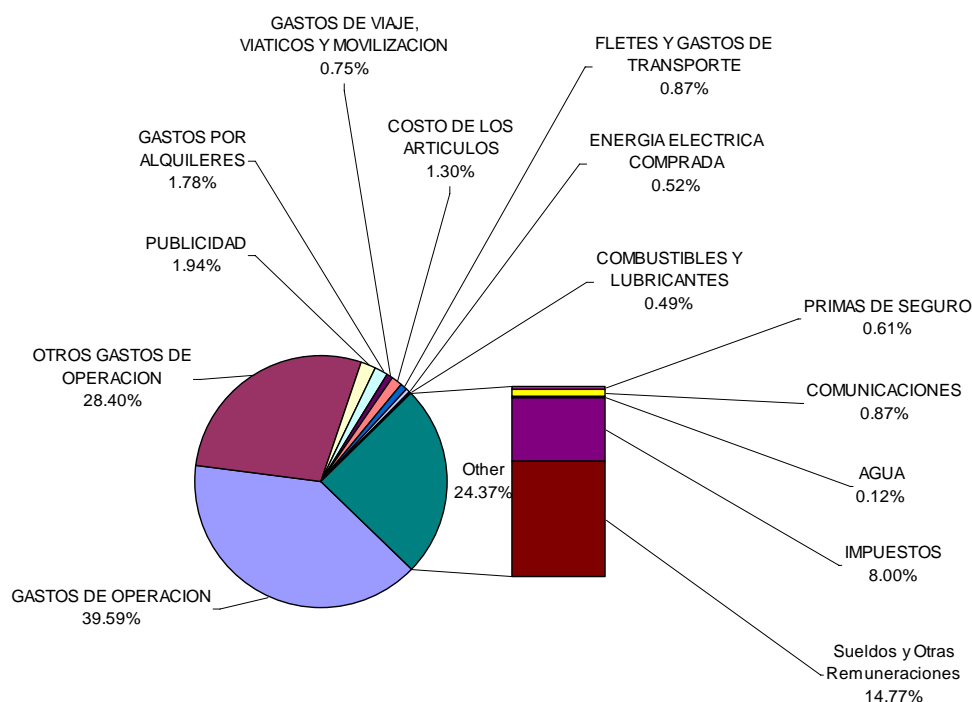
De la información de la oferta turística de la ciudad de Quito para enero 2008 elaborada por la Corporación Metropolitana de Turismo y la Cámara Provincial de Turismo entre otros<sup>9</sup>, de un total aproximado de 1500 establecimientos más del 90% de ellos se encuentran ubicados en Quito. De estos, las zonas que más se destacan por el número de establecimientos son: el Norte Oriente de Quito y la zona de la Mariscal (Anexo F - Distribución Establecimiento Turísticos por Zonas de Quito).

De la encuesta de Servicios 2006 del INEC, realizada a 486 establecimientos de Quito, en la cual se detallan datos de la Industria de Hoteles y Restaurantes, se obtuvo los principales componentes de los ingresos y gastos de la industria (Gráfico 2 – Componentes del Gasto en Hoteles y Restaurantes – 2006) De estos datos se obtiene que de manera consolidada los establecimientos entrevistados tienen un 8%

<sup>9</sup> <http://www.ceplaes.org.ec>

de ganancia después de reducir gastos e impuestos y que sus principales componentes corresponden a los gastos operacionales que llegan a un 75% del total de gastos.

**GRAFICO 2. Componentes del Gasto en Hoteles y Restaurantes – 2006**



**Fuente:** Base de Datos INEC

**Elaborado por:** el autor del estudio

Bajo este ambiente externo general y de la industria, y considerando que no solo nos encontramos en un momento de dificultad local sino también internacional, es importante aprovechar la oportunidad e invertir. “La forma de combatir la pobreza es con empleo... hay que seguir invirtiendo para impulsar el empleo”<sup>10</sup> Es fácil considerar que en esta época se limitarán los gastos extravagantes y que el sector gastronómico será de los menos afectados pues el consumidor final reduce menos su gasto en alimentación y diversión y es por ello que el negocio presentado en este plan tendrá el éxito esperado.

<sup>10</sup> "Economía-crisis." El Universal de México (Nov 20, 2008): NA. Informe Académico. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 23 Jul. 2009

## **2.2 Análisis Sectorial - Fuerzas de Porter**

El sector de este plan incluye los restaurantes y negocios de entretenimiento para la clase media de la ciudad de Quito. Con este sector en mente se realizará el análisis con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980), tomando como referencia la nota técnica de Fabrizio Noboa que permite apreciar “la forma de valorar cada una de las fuerzas”<sup>11</sup>: el grado de rivalidad entre los competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la presión de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

### **El grado de rivalidad entre los competidores**

Para identificar el grado de rivalidad en el sector de este estudio, se revisarán los factores: número y tamaño de competidores, capacidad instalada, espacio para la diferenciación, costos de cambio del consumidor y barreras de salida.

En lo relacionado con el número de competidores, durante los años 2008 y 2009, se pudo apreciar un incremento de negocios en el sector. En la zona de La Mariscal, hace unos años era inimaginable pensar en el número de locales que en el 2009 se pueden encontrar. Este sector tiene el mayor número de franquicias en el Ecuador e incluye no solo las multinacionales sino que también las nuevas “micro franquicias” que han tenido un desarrollo en los últimos ocho años, mayormente en las ciudades principales, como la ciudad de Quito.<sup>12</sup>

Referente al tamaño de los competidores, en el sector se pueden encontrar empresas como Chili's, Friday's, KFC, Al forno, que tienen un tamaño relativamente grande y otras como Los Troncos, Dos Argentinos, Don Cangrejo de tamaño mediano. El incremento de la capacidad, se lo puede apreciar por el ingreso de nuevos competidores como es el caso de Chili's con su apertura en el 2009. El perfil de las empresas enfocadas en el segmento de mercado de este plan, es “sofisticado” a diferencia de los restaurantes o negocios pequeños. Otro punto destacable de este sector es que los clientes no incurren en un costo por cambio, y

---

<sup>11</sup> Noboa Fabrizio, “Fuerzas sectoriales y rentabilidad”, Nota Técnica Particular FN-004, Quito-Ecuador, 2006

<sup>12</sup> Abad Aquiles Juan, El mercado de la franquicia en Ecuador, Instituto Español de Comercio Exterior, Marzo 2006

generalmente tienden a probar variedad de empresas muy a pesar de la preferencia de una en particular.

Finalmente, se debe mencionar que no existe alguna barrera específica gubernamental que evite o limite el dejar un negocio, pero se debe tener en consideración factores estratégicos como la pérdida de imagen como barrera de salida para empresas nacionales o multinacionales. Por ejemplo, establecimientos como McDonald's, Pizza Hut, Friday's, KFC, entre otras franquicias, perderían presencia internacional al abandonar un mercado donde se establecieron. A pesar de esto, si no existe rentabilidad en el negocio será necesario salir como fue el caso de empresas como: Arby's, Subway o Applebee's que tuvieron que dejar el mercado de Quito.

Este alto grado de rivalidad en el sector podría generar el inicio de una guerra de precios, pero se considera que el perfil de los competidores evitará que se usen "tácticas que atenten a la rentabilidad".

### **La amenaza de nuevos competidores**

Para el análisis de los nuevos competidores se considera cinco elementos, las economías de escala, la identidad de la marca, el requerimiento de capital, las represalias esperadas y las barreras de entrada.

Las economías de escala permiten disminuir los costos de producción e incrementar la productividad; en el sector de restaurantes, se puede considerar que las multinacionales cuentan con economías de escala y es por ello que pueden manejar costos inferiores de producción, pero se debe considerar que los costos adicionales en productos importados, franquicias y otros, incrementarán los costos finales de sus productos. Generalmente otras empresas que ingresan en el medio, no cuentan con economías de escala que permitan incrementar su efectividad con esta característica.

En el sector, varios establecimientos han logrado posicionar su marca a través de una larga trayectoria creando fidelidad en el grupo de consumidores, por ejemplo KFC, Las Menestras del Negro, Friday's, quienes tienen una larga trayectoria y son reconocidos fácil y rápidamente por los clientes, resultado del estudio de mercado.

El requerimiento de capital para el ingreso de nuevos competidores depende mucho del tipo de empresa que se desea establecer. A pesar de que con una pequeña inversión se puede ingresar a este negocio, por supuesto, bajo los parámetros del tipo de restaurante que esta inversión lo permite (segunda, tercera o cuarta categoría), el sector seleccionado se focaliza en la clase media alta y los competidores de este segmento requieren una inversión moderada o alta para ingresar.

En lo que respecta a las represalias se obtuvo información, resultado de la serie de entrevistas realizadas, de la existencia de corporaciones grandes quienes al sentirse amenazados por un nuevo competidor realizan ofertas para la adquisición de la nueva organización. Finalmente en lo relacionado a las barreras de entrada para este sector, no existen barreras gubernamentales explícitas que eviten el ingreso de nuevos competidores y es por ello que se puede apreciar el gran incremento de establecimientos en los últimos años.

Con esto en mente, existe una alta presión por parte de los nuevos competidores que intentan ingresar en el mercado creando un efecto negativo en la rentabilidad del sector.

### **La presión de los productos sustitutos**

Los productos sustitutos de este sector son de amplia gama, los clientes (los quiteños del segmento) son influenciados por la novedad, les gusta estar en el lugar de moda y eso incrementa la presión. La amplia variedad de productos en el sector, con diferentes opciones de comidas disponibles para los clientes, con o sin entretenimiento, permitiría considerar que no existe mayor rentabilidad. Del estudio de mercado, los entrevistados respondieron unánimemente a la pregunta de su percepción sobre la presión de los productos sustitutos con el comentario de que su producto les diferencia del resto, manifestando que la presión les permite preocuparse más en la diferenciación y con un último comentario de que la rentabilidad del sector es apropiada a pesar de esta presión.

A pesar de que se puede percibir presión por parte de los productos sustitutos, el nivel de presión no es suficientemente alto como para tener un efecto negativo en la rentabilidad del sector.

## **El poder de negociación de los consumidores**

Para determinar el poder de negociación de los consumidores se tomará en consideración elementos como el tamaño, concentración, nivel de información y el perfil del producto.

El tamaño de los consumidores en el sector es pequeño, el valor de la venta individual no es tan significativo como lo es el volumen de las ventas que se relaciona e influencia por la concentración de los clientes. En la ciudad de Quito se puede encontrar varios sectores que tienen un alto nivel de concentración de consumidores y de competidores que aprovechan del flujo de clientes, por ejemplo la Plaza Foch, las zonas de cercanía a los lugares de trabajo donde se concentran los centros comerciales y edificios de oficinas, entre otros; estos lugares permiten apreciar un mayor poder de negociación de los consumidores.

En lo que respecta al nivel de información de los clientes, este ha incrementado en los últimos años, principalmente en lo referente a productos alimenticios y salud. El derecho de los clientes a tomar decisiones informadas ha influenciado mucho la industria alimenticia en general y los consumidores de la ciudad de Quito no son una excepción a esta tendencia. Los clientes del sector cada día en un mayor número, se preocupan por la proveniencia de los productos, forma de manipulación, estándares de calidad, métodos de producción, limpieza, etcétera, para tomar una decisión informada.

El perfil del producto tiene un gran impacto en el poder de negociación de los consumidores ya que si no existe espacio para la diferenciación, los clientes tomarán la decisión de adquisición basada en el precio. Para el sector, según el estudio realizado, el producto si tiene opción de diferenciación, lo que permite mantener la rentabilidad en lo relacionado con el poder de negociación de los consumidores.

## **El poder de negociación de los proveedores**

De la descomposición de los principales gastos incurridos por los restaurantes para el año 2006 realizada por el autor (Gráfico 2, Componentes del Gasto en Hoteles y Restaurantes – 2006), podemos apreciar que el costo de la materia prima para la elaboración de los platillos alcanza un porcentaje inferior al 1.5% de los costos totales; si a este rubro incrementamos los insumos de limpieza, mantenimiento,

bebidas alcohólicas y no alcohólicas, entre las principales, podemos alcanzar un porcentaje superior al 36%. Este es un porcentaje significativo para considerar la importancia de los proveedores. Pero, según los entrevistados, el poder de negociación de los mismos no se aprecia de manera significativa en el sector restaurantes salvo en lo relacionado con bebidas alcohólicas. En el caso de los restaurantes de categoría gourmet no se ve marcas o promociones por parte de los proveedores mientras que en los restaurantes o negocios cuya inversión es moderada los proveedores buscan invertir “en cash” en el negocio para poner su nombre. Con eso se puede mencionar, de que a pesar de que la importancia del poder de negociación de los proveedores, este no es tan significativo para sector y no tendría un efectivo negativo en la rentabilidad.

El análisis sectorial realizado ha presentado que la rentabilidad del sector se ve afectada principalmente por el grado de rivalidad entre los competidores y por la amenaza de nuevos competidores, pero existe rentabilidad que puede ser aprovechada por los negocios. Estos dos elementos destacados, serán considerados en la definición de estrategias sectoriales del negocio.

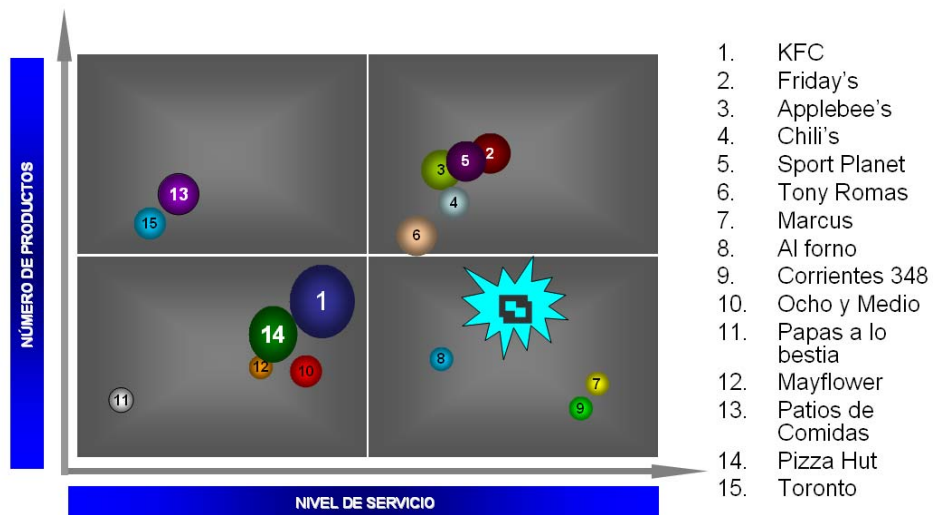
## **2.3 Mapa Estratégico**

Para complementar el análisis del sector, identificando la ubicación estratégica de los competidores, a continuación se usa la herramienta del mapa estratégico con las variables: nivel de servicio y número de productos. Como se puede apreciar en el Gráfico 3, existen 4 grupos de competidores: aquellos que se encuentran en un nivel de servicio alto con una moderada variedad de productos como lo son Marcus, Corrientes 348; aquellos que se encuentran con un nivel de servicio superior a la media y con un mayor número de productos como lo son Sport Planet, Tony Romas, Chilis; aquellos que tienen un menor nivel de servicio con un menor número de productos como lo son KFC, Pizza Hut, Mayflower; y aquellos con un inferior nivel de servicio y con una mayor variedad de productos como los patios de comidas y Toronto.

En este contexto, el negocio se ubicará en un nivel de servicio superior a la media con una cantidad de productos moderada obteniendo el nicho de mercado esperado. En esta ubicación en la que no se encuentra ni gran número de competidores ni

competidores grandes se espera tener una menor amenaza por parte de ellos, incrementando la probabilidad de éxito del negocio.

**GRAFICO 3. Mapa Estratégico**





## CAPITULO 3. Plan Estratégico

### 3.1 Estrategia Genérica

El resultado de este plan de negocios es la creación de un restaurante que se especialice en productos de calidad generados en base a la papa en un ambiente agradable acompañado con entretenimiento.

Los productos orgánicos y saludables, como se espera impulsar el producto base de este plan de negocio, ocupan generalmente una estrategia de nicho, productos de este tipo son habitualmente más caros que los productos convencionales (Halpin & Brueckner, 2004; Kuchler, Ralston, & Tomerlin (2000); La Via & Nucifora, 2002), por lo que se recomienda acompañar la estrategia con una importante promoción en los beneficios<sup>13</sup> Esta inclinación o preferencia de los clientes, se la puede corroborar en el pronóstico de la Industria, que según la National Restaurant Association para el 2009, predice tendencias más saludables y mayor interés por parte de los consumidores en el valor y la conveniencia de los productos <sup>14</sup> Por otro lado, del artículo "Why rich brands get richer, and what to do about it", se extrae la idea de que "la mejor estrategia gerencial para pequeños negocios es la combinación de una campaña de relaciones públicas con una estrategia de nicho" <sup>15</sup> Con todo esto en mente, la estrategia genérica seleccionada para este mercado tan competitivo es la estrategia de nicho.

### 3.2 Estrategias Sectoriales

Del análisis sectorial realizado en el capítulo anterior, a continuación se detallan las principales estrategias para aprovechar las ventajas y reducir el impacto de los factores con efecto negativo para el plan presentado.

---

<sup>13</sup> Pearson, David and Henryks, Joanna(2008) '**Marketing Organic Products: Exploring Some of the Pervasive Issues**', *Journal of Food Products Marketing*,14:4,95 — 108 URL: <http://dx.doi.org/10.1080/10454440801986421>

<sup>14</sup> National Restaurant Association, 2009 Restaurant Industry Forecast, [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org)

<sup>15</sup> Gelb, Betsy D. "Why rich brands get richer, and what to do about it." *Business Horizons* 35.n5 (Sept-Oct 1992): 43(4). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 1 Aug. 2009 Número de Documento: A12774299

1. Para manejar el grado de rivalidad entre los competidores y la amenaza de los nuevos competidores, la estrategia del negocio será la creación y focalización de recursos en el nicho de mercado que permita encontrar el segmento puntual en el cual la competencia no perciba el ingreso como una amenaza y se evite el alto grado de rivalidad. Para crear y mantener el nicho se usarán herramientas de mercadeo, promoción, publicidad y se fomentará una comunicación efectiva con los clientes en todo momento para obtener su retroalimentación y aprender del profundo conocimiento de sus necesidades y requerimientos.
2. En los últimos años, se ha producido cambios en los estilos de vida y se ha enfatizado en la alimentación saludable. Las personas están más concientes de los efectos negativos de los hábitos no saludables en alimentación, lo que ha incrementado la preferencia por la comida “fat-free” y de los productos generados en base a materias primas saludables.<sup>16</sup> Esto también ha impulsado la creciente necesidad de los consumidores de información para hacer selecciones apropiadas a la hora de alimentarse. La estrategia se focalizará en la difusión de los beneficios de los productos orgánicos particularmente en las papas, materia base en la preparación de los productos del negocio y en mantener esa diferenciación y especialización respecto de los competidores del sector. La estrategia será complementada con la selección de la ubicación apropiada que permita obtener el flujo y concentración esperada de consumidores.
3. Para beneficiarse y manejar el poder de negociación de los proveedores, se establecerá alianzas estratégicas con proveedores que impulsará el reconocimiento del negocio dentro del nicho seleccionado.

### **3.3 Filosofía Corporativa**

#### **Visión**

Satisfacer el paladar más exigente con calidad, eficiencia y buen servicio para convertirnos en un referente internacional.

---

<sup>16</sup> [Maines Paper & Foodservice SWOT Analysis](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34306987&site=bsi-live); Aug2008, p1-8, 8p  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34306987&site=bsi-live>

## **Misión**

Satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes a través de la elaboración de recetas innovadoras orgánicas, que brinden una experiencia de alta calidad y buen servicio, mediante el trabajo en equipo de un personal profesional, proactivo con actitud de servicio que promueva el éxito de los empleados, del negocio y se proyecte hacia la sociedad.

## **Valores**

- Calidad
- Actitud de Servicio
- Proactividad
- Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Responsabilidad Social

## **Objetivos Estratégicos**

1. Conformar un equipo de trabajo en los 3 primeros meses de operaciones con la contratación exitosa de los empleados que cumplan con los perfiles de puestos, el organigrama y se apeguen a los valores organizacionales
2. Obtener al menos 3 aliados estratégicos entre los proveedores durante el primer año.
3. Contratar un chef con experiencia al menos 3 meses antes de la fecha planificada de inicio de operaciones.
4. Firmar un contrato de arrendamiento costo-efectivo para la organización con una duración de al menos dos años.
5. Invertir al menos el 15% del presupuesto de gastos operacionales en el mercadeo, difusión y ventas.

## **Objetivos Financieros**

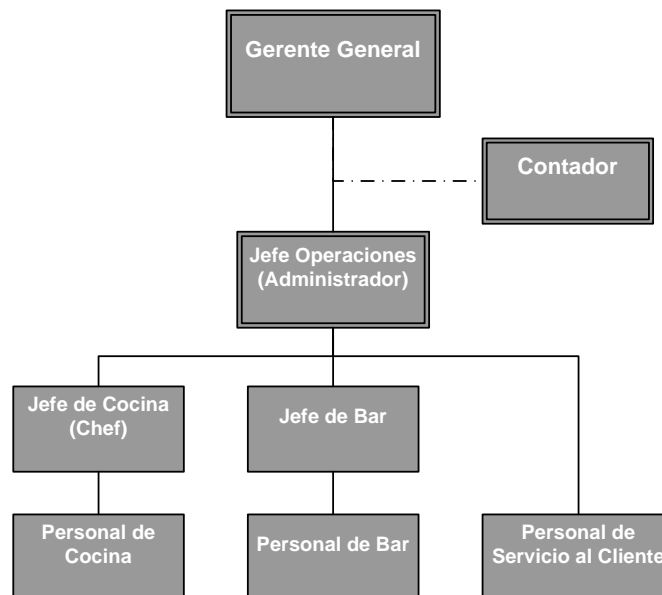
1. Captar el 3% del mercado potencial en el primer año del proyecto.
2. Obtener al menos 10% de incremento de ingresos anuales a partir del segundo año de funcionamiento.
3. Mantener el costo de los bienes vendidos en un valor inferior al 35% de los ingresos

### 3.4 Estructura Organizacional

Aprovechando la oportunidad de crear una empresa nueva se creará una estructura organizacional flexible que permita ir a la par de los cambios que se tengan que enfrentar. La organización inicial permitirá responder ágilmente y el personal polifuncional permitirá que esto suceda. Se incentivará la innovación, las sugerencias para el mejoramiento y la actitud de servicio.

En lo que respecta a la selección del personal, se tomará en consideración las competencias requeridas para cada puesto, la actitud de servicio al cliente, la experiencia previa en el trabajo de restaurante y sobre todo aptitud para trabajar en equipo y bajo presión. Se impulsarán los valores organizacionales y se mantendrá el entusiasmo y la actitud de servicio a través de charlas y capacitación frecuentes.

**GRAFICO 4. Organigrama Inicial**



A medida que se cumplan los objetivos y que el ambiente externo o interno lo requiera se analizará la eficacia de la estructura organizacional y se recurrirá a cambios de ser necesarios. La descripción de las principales funciones de los puestos se detallará a continuación:

Gerente General, es el Representante Legal de la organización, responsable de la elaboración, seguimiento y control del Plan Estratégico y Mejora Continua. Siguiendo las definiciones del Plan, establecerá asociaciones estratégicas que apoyen al cumplimiento de metas y objetivos. Realizará el presupuesto, proyección y control de los gastos

Jefe de Operaciones, es el administrador del negocio. Coordinador de los Recursos (materia prima, personal, equipo, infraestructura, entretenimiento, etc.). Forma parte del equipo de trabajo en la elaboración del Plan Estratégico y es responsable del control y cumplimiento de metas y objetivos definidos en la planificación y es responsable de la definición, coordinación y contratación del entretenimiento

Jefe de Cocina, es el Chef propiamente dicho. Responsable de la operación de la Cocina. Es la mente detrás de la creación y control de calidad de los platillos y para ello definirá los requerimientos de recursos manteniendo equilibrio entre la eficiencia, calidad y costos. Responsable del control de la bodega asignada.

Jefe de Bar, es el responsable de la operación, definición de recursos, y control del bar así como del proceso de facturación a los clientes. Responsable del control de la bodega asignada.

Personal, el personal operativo dividido en cocina, bar y servicio al cliente se encargará directamente del servicio al cliente y las funciones operativas según el área asignada. El personal que se encargará del servicio al cliente intervendrá en la ejecución del entretenimiento.

Contador, manejará la contabilidad de la empresa, emisión de estados financieros, obligaciones tributarias, nómina y responsabilidades patronales. Reportará a la Gerencia General.

## **CAPITULO 4. Plan Comercial**

De la información recopilada en la investigación de mercado y de las estrategias definidas en el Plan Estratégico a continuación se desarrollo el Plan Comercial de este estudio.

### **4.1 *Producto***

El producto que se ofrecerá es comida y entretenimiento, los clientes podrán disfrutar de una cena de calidad que será servida por un personal atento en un ambiente agradable. El entretenimiento será una parte integrante de la experiencia, las personas que atenderán a los clientes serán artistas, estudiantes de arte o afines que podrán realizar actos como la caracterización de personajes, relatos, cuentos, entre otros. Se complementará el entretenimiento con la contratación externa de grupos y artistas que se presentarán en horas específicas. Por ejemplo, se presentará música en vivo, sketches de comedia, cantantes, entre otros.

El restaurante presentará platos generados en base a papa mostrando la flexibilidad de este producto, con frecuencia se preparará productos nuevos y se los introducirá ofreciéndolos como entradas de cortesía. Aquellos productos que tienen aceptación podrán ser incluidos en el menú en la revisión periódica de los mismos. El menú tendrá un diseño en el que se dará énfasis a las especialidades sin olvidarse de los productos generalmente aceptados que siempre se encontrarán como parte integrantes del menú.

En el restaurante se crearán ambientes separados no necesariamente por paredes sino también por iluminación, muebles, niveles, entre otros, de tal manera que los clientes puedan seleccionar el ambiente que desean. Esta característica, permitirá eliminar rigidez e incrementar flexibilidad para acomodar grupos grandes y obtener privacidad de requerirla. Elementos adicionales visuales, fragancias, texturas y la arquitectura complementarán cada ambiente para permitir el desarrollo del entretenimiento.

Los servicios son definidos como la integración y la ejecución oportuna de procesos; por tal motivo, involucra interacciones entre personas que predominantemente son

intangibles.<sup>17</sup> Las características de oportunidad, accesibilidad e intangibilidad incrementan la complejidad para mantener un servicio estándar, confiable y de calidad y es por ello que es necesario crear un vínculo estrecho con el personal que se encargará de brindar el servicio de manera directa e indirecta. La selección, inversión y comunicación efectiva con el recurso humano serán claves para contar con personas “felices”, que se preocupen por los clientes con proactividad, trabajo en equipo y actitud, que mantengan la calidad del servicio. Para obtener este ambiente se definirán políticas internas, tales como, calidad total, manejo de clientes, motivación e incentivos a los empleados, principalmente. Finalmente, se comprobará y mantendrá la calidad a través de auditorías y de procesos de mejora continua que se realizarán con frecuencia.

Se ha mencionado en varias ocasiones pero se reitera por su importancia, la correcta selección del personal permitirá tener un buen producto que depende del servicio prestado. El manejo administrativo, conocimiento del negocio y comunicación efectiva permitirán incrementar la probabilidad del éxito del negocio.

## **4.2 Plaza**

En lo que respecta a plaza, la ubicación es un factor básico y esencial para el éxito del negocio de un bar o restaurante porque influye en la decisión de selección, según las respuestas de las encuestas del estudio de mercado, los clientes (en el segmento seleccionado) prefieren un área cercana a una zona de restaurantes y/o entretenimientos con un porcentaje de preferencia cercano al 40 por ciento.

Los factores principales a ser considerados, según el estudio de mercado que incluye entrevistas a otros emprendedores del sector, para determinar la correcta ubicación del negocio son:

- Cercanía a otros lugares de entretenimiento y restaurantes
- Proyección futura de la ubicación: desarrollos urbanísticos, dinamismo económico, crecimiento
- Seguridad, restricciones de la zona
- Atractivos de la ubicación: arquitecturales, paisajes, iluminación, visibilidad

---

<sup>17</sup> Gilmore, Audrey. "Implementing 'quality' in a services marketing context." Marketing Intelligence & Planning 15.n4-5 (April-May 1997): 185(5). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 16 Aug. 2009 **Número de Documento:** A20057223

- Proximidad a clientes y competidores
- Calles, flujo de tráfico de vehículos y afluencia de vehículos
- Aceras, flujo de tráfico de peatones y afluencia de personas
- Facilidad de entrada y salida: accesos de peatones y vehículos
- Parqueadero

Para complementar estos factores se incluye información recopilada de varios artículos y documentos académicos relacionados con la industria, entre los que se menciona los siguientes puntos:

- Fácil localización para los clientes
- Visibilidad y accesibilidad
- Atractivo para los clientes
- Alto tráfico de clientes
- Costos ocultos

Los costos que se incurren en la ubicación son definitivamente un factor que afecta la selección definitiva de un local, pero dada la importancia de la ubicación es necesario tener claro el costo beneficio de la selección. Para el caso de este plan, se ha seleccionado la zona de la Mariscal, explícitamente la Plaza Foch, como la ubicación que permite concentrar la mayor cantidad de los factores requeridos por el segmento del mercado seleccionado.

### **4.3 Precio**

Considerando el momento económico, durante la elaboración de este plan, es fácil suponer que los clientes potenciales buscarán un producto barato que cumplan sus necesidades y que las empresas nuevas tomarán una estrategia de penetración para mantener los clientes como se puede apreciar en McDonalds Guatemala<sup>18</sup>. Otros restaurantes han decidido tomar medidas más innovadoras y esperan que los clientes definan el precio según su propia evaluación de la comida, como el restaurante de España *A Dios pongo por testigo*.<sup>19</sup> En Ecuador, de la investigación en campo como cliente a varios restaurantes de Quito, se puede apreciar un

---

<sup>18</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/restaurantes-de-comida-rapida-bajan-precios-para-afrontar-la-crisis-335419.html>

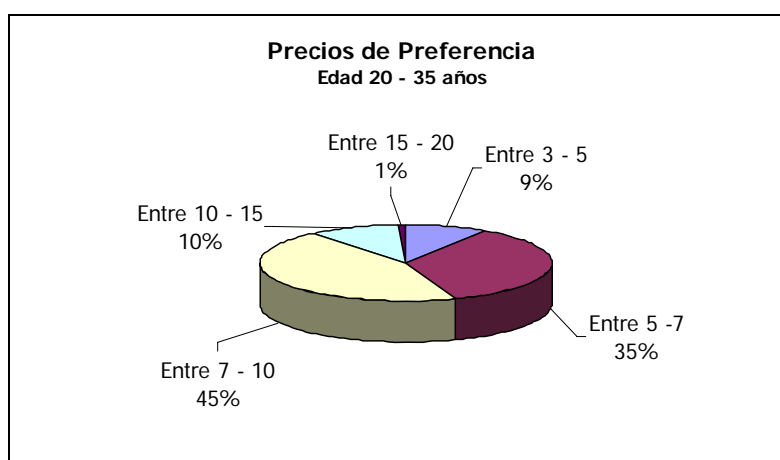
<sup>19</sup> <http://rutas.excite.es/noticias/5288/Restaurantes-con-menus-a-voluntad-como-estrategia-anticrisis>



incremento en los precios de los productos, muy probablemente por el incremento en los precios de los insumos necesarios para la preparación de los platos.<sup>20</sup>

Para el caso de este plan, es importante considerar que el precio es un factor silencioso en la decisión del consumo y puede llegar el caso en que el precio juegue un rol secundario, después de la definición de calidad y de la intensidad de compra.<sup>21</sup> Es decir, es posible que los clientes consideren la calidad y la satisfacción de la necesidad antes que considerar al precio como el factor definitivo de selección. Complementando esto con la información de que habitualmente los productos orgánicos son más caros, (Halpin & Brueckner, 2004; Kuchler, Ralston, & Tomerlin (2000); La Via & Nucifora, 2002), la estrategia de nicho seleccionada como estrategia genérica de este plan y el rango de precio de preferencia para el segmento de mercado (45% de preferencia), se define comenzar con un precio promedio por plato principal entre los 7 y 10 dólares.

GRAFICO 5. Precios Preferencia – Segmento seleccionado



#### 4.4 Promoción

Del estudio de mercado realizado, se obtiene que un pequeño porcentaje de los encuestados considera a la promoción y a la publicidad como factores que influyen

<sup>20</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/precios-en-los-mercados-se-incrementan-mas-del-25-2-347985.html>

<sup>21</sup> McCall, Michael and Lynn, Ann(2008)'The Effects of Restaurant Menu Item Descriptions on Perceptions of Quality, Price, and Purchase Intention', Journal of Foodservice Business Research,11:4,439 — 445  
URL: <http://dx.doi.org/10.1080/15378020802519850>

en la selección de un restaurante; para el caso de la promoción un porcentaje inferior al 15 y para el caso de la publicidad un porcentaje inferior al 5 por ciento. En lo que respecta a la percepción por parte de los negocios, según los datos estadísticos del INEC para el Sector Servicios - Hoteles y Restaurantes para el año 2006 en la ciudad de Quito, tan solo un 2 por ciento del total de gastos incurridos por los encuestados fueron usados en la promoción y publicidad de sus negocios. Con estos datos en mente, se podría considerar que la importancia de estos factores es pequeña pero de investigaciones realizadas, (Siguaw & Enz, 1999; Jackson, Titz, and DeFranco 2004) se puede comentar que existe un impacto positivo con el uso efectivo de las promociones y publicidad. Para el caso de este plan, considerando la estrategia de nicho y el estudio de Pearson 2002, que menciona la sugerencia de focalizar la promoción de los productos orgánicos en el motivo por el cual los clientes los compran,<sup>22</sup> se realizará una amplia publicidad sobre los beneficios del consumo de papa, principalmente.

De manera general, se mantendrá la promoción de la imagen corporativa a través del uso del nombre de la empresa, logo y colores distintivos en material publicitario y de promoción entre los que se menciona, el menú, uniformes del personal, carteles, volantes, productos de mercadeo, entre otros, esto se lo usará constantemente en comunicaciones, publicidad, eventos.

**GRAFICO 6. Logo**



De manera puntual, se preparará muestras para presentar e incentivar el consumo de los productos, estudios mencionan que esta promoción permite incrementar la retención de los clientes al recibir un servicio inesperado de manera aleatoria.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Pearson, David and Henryks, Joanna(2008)'Marketing Organic Products: Exploring Some of the Pervasive Issues',Journal of Food Products Marketing,14:4,95 — 108 URL: <http://dx.doi.org/10.1080/10454440801986421>

<sup>23</sup> Jackson, Faye Hall, Karl Titz, and Agnes L. Defranco. "Frequency of Restaurant Advertising and Promotion Strategies: Exploring an Urban Market." *Journal of Food Products Marketing* 10.2 (Apr. 2004): 17-31. *Academic Search Complete*. EBSCO. 18 Aug. 2009

Para beneficiarse de esta promoción se considerará la calidad, el sabor y la apariencia del material que será entregado, se lo realizará diariamente al inicio de las operaciones del restaurante y después se analizará la frecuencia costo-efectiva para el negocio. Es importante considerar que según el estudio de mercado, la decisión de selección de un restaurante se encuentra en los hombres y es por ello que el plan de promoción y publicidad estará orientado a influenciar principalmente a este grupo, enfocando la campaña en la presentación a través de medios de preferencia. Se seleccionarán revisitas, cuñas publicitarias en radio y televisión con personajes que tengan aceptación masculina que conseguirán apoyo y publicidad “de boca en boca”, considerada como el factor número uno que influye en la selección de un restaurante.

Con la amplia propagación del Internet como herramienta no solo publicitaria sino también como una herramienta para obtener información, se desarrollará un sitio que permita presentar los beneficios de los productos, la organización, los platos, entre otros. A medida que se haya fortalecido en el mercado se implementará mayores opciones a través de este medio que permitirán a los clientes obtener promociones, productos, reservaciones y otros servicios. La tecnología también permitirá generar promociones focalizadas según las características y/o preferencias de los clientes, por ejemplo, se podrá ofrecer descuentos en fechas especiales como cumpleaños, aniversarios; se podrá preparar preferencias específicas para los clientes, etc.

Por otro lado, a medida de que el precio del servicio sea mayor y que el riesgo asociado con la compra se incrementa, se debe considerar el uso de medios para reducir la percepción del riesgo y las barreras para probar nuevos restaurantes (Cheong, 1993). Para ello el uso de promociones permitirá que los clientes prueben, conozcan y se conviertan en clientes frecuentes. Se implementarán diversas formas de promoción entre ellas: reconocimiento a la devolución de tarjetas de presentación en una nueva visita, referencias de algún conocido, retroalimentación de los productos o servicios. Toda iniciativa de publicidad y promoción será evaluada en su impacto y retorno como un indicador adicional organizacional que permitirá determinar la efectividad de la iniciativa y se ajustará trimestralmente de acuerdo a la revisión de cumplimiento de objetivos.

## CAPITULO 5. Plan Operacional

La propuesta de negocio se basa en un establecimiento que ofrece comida y entretenimiento, es esencial determinar un flujo del proceso que permita obtener eficiencia y eficacia operativa. Por el tipo de negocio, se considerará a la cocina como el “motor productivo” que definirá los flujos de servicio que se detallarán a continuación.

### **5.1 Infraestructura & Ambiente**

El Layout permitirá que el producto y servicio se entreguen efectivamente, expresará la visión del negocio y permitirá que los clientes sean dirigidos a lo largo de las principales áreas productivas como es la zona del bar o restaurante, todo esto de una manera fluida y sin cuellos de botella, de tal manera que permita que el cliente se quede consuma y fluya para permitir el movimiento de clientes.

Las estaciones de servicio deben encontrarse accesibles para el personal, estas estaciones permitirán que se brinde un servicio oportuno y que los ítems comúnmente solicitados se encuentren a mano evitando movilizaciones innecesarias, incrementando la eficiencia y mejorando la atención a los clientes. Para permitir que esta atención fluya es necesario considerar el espacio necesario, sin excesos, para un correcto acceso del personal y los clientes, como el espacio entre mesas y la amplitud de los corredores.

El área o espacio asignado para la cocina no necesariamente requiere un gran tamaño es más importante mantener la organización y accesibilidad para el proceso efectivo, brindar el espacio necesario para un flujo efectivo durante la preparación, cocción, lavado y almacenaje.

1. **Área de preparación**, ubicación para preparar aperitivos, ensaladas, postres, requiere un mesón y estantes para poner equipos, platos, utensilios y los ingredientes para la preparación de platos.
2. **Área para cocinar**, es la sección donde trabaja el chef y sus asistentes, cuenta con cocinas, hornos, mesas de preparación, tablas para cortar y

picar, máquinas freidoras, refrigeradora, congelador, utensilios, platos para servir, entre otros.

3. **Área para el lavado**, debe estar cerca del área de cocina permite que platos, ollas, puedan ser fácilmente ubicados y alcanzados.
4. **Área para almacenaje de comida**, se requiere un refrigerador y congelador de capacidad, área para almacenar mantelería.

El área del bar tendrá un tamaño significativo para brindar servicio a los clientes que esperan una mesa y para aquellos quieren ser atendidos en ese lugar. El brindar un ambiente adecuado permitirá mantener a los clientes y a medida que se van liberando las mesas permitirá el flujo hacia el restaurante. En esta sección se debe incluir una nueva caja registradora, lavamos con varios compartimentos, maquina para hielo, máquina dispensadora de bebidas, vasos, mezcladora, moledora de hielos, entre otros.

Fuera de las áreas mencionadas, se tendrán dos áreas para el personal, la una para mantener los ítems personales staff y acomodada para que puedan y tomar un descanso y el área de la oficina donde se contará con los archivos, equipos computaciones, bodega, principalmente.

Se tomará en consideración la importancia de un diseño efectivo antes de la remodelación y acondicionamiento del restaurante para evitar gastos adicionales por exceso o carencia de tuberías, conexiones eléctricas, alambrados, etc. El diseño pensando en el flujo tanto de los clientes como del personal de servicio permitirá garantizar eficiencia en el movimiento y nos permitirá evitar cuellos de botella.

El layout será complementado con equipos y mobiliario necesario para cumplir con la funcionalidad esperada de un restaurante y que complemente la visión de negocio del empresario. En lo que respecta al equipo, se seleccionará el equipo que permita la elaboración de los platillos del menú sin incurrir en equipos elegantes de última tecnología que no cumplan las funciones para las cuales se los adquiere, ni equipos sobre ni sub-dimensionados para la capacidad proyectada del restaurante. La adquisición a partir de un plan claro permitirá obtener descuentos y establecer una relación directa con el fabricante para el mantenimiento y repuestos, de ser posible. Para evitar gastos innecesarios en mantenimientos correctivos, los mismos que estadísticamente son más costos que los preventivos, se generará y cumplirá un

adecuado mantenimiento preventivo tanto a los equipos como a las facilidades del restaurante.

En lo que respecta al mobiliario, se determinará la adecuada combinación de elementos costo-efectiva para crear los diferentes ambientes del restaurante, se tomará en consideración los siguientes puntos:

- **Piso**, cerámica, alfombra, madera, mármol, porcelanato
- **Paredes**, pintura, texturas, paneles, cuadros,
- **Techo**, pintura, molduras
- **Luz**, lámparas, luces decorativas, cambios de iluminación flexibles
- **Ventanas**, cortinas, persianas
- **Bar**, equipamiento, barra, acabados
- **Muebles**, sillas, mesas,
- **Accesorios**, decoración, espejos, arte,
- **Estructura**, elementos arquitectónicos, entradas,
- **Sonido**, sistemas de sonido, consideraciones de acústica
- **Sistemas**, de seguridad, contra incendios, software para manejo de contabilidad, inventario, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, nómina
- **Vajilla**, vasos, copas, cubiertos, mantelería

Por obtener la visión del negocio se mantendrá un mobiliario simple y elegante y se considerarán los elementos como la acústica, la iluminación y decoración para complementarlo.

## **5.2 Recursos Humanos**

Para cumplir con la visión de negocio esperada no basta tener los procesos definidos, la planificación hecha, buenas recetas, tecnología de punta, entre otras, es indispensable tener el capital humano necesario para hacer la que visión se materialice. El capital humano comprende no solo el personal que realiza las transacciones operativas sino también el personal que realizará las actividades administrativas de control y liderazgo.

Es importante tener siempre en consideración que el capital humano se comprende de individuos con diferentes demandas, necesidades, puntos de vista, personalidad, expresión verbal y corporal, para enumerar algunos y es por ello que la administración efectiva es complicada y debe ser correctamente realizada ya que contamos con su apoyo para poder llevar a cabo las actividades definidas. Para que el personal trabaje como el engranaje que mueve la organización cada pieza debe tener clara sus actividades, su vínculo e integración con otras partes y su efecto en los objetivos organizacionales; el conocimiento y la comprensión personal permitirán que cada uno sepa como influenciar en las metas generales. Con esta comprensión tan elemental del valor del capital humano, la selección del personal indicado es básica y es por ello que se partirá de los procesos definidos para identificar las características necesarias de las personas que lo llevarán a cabo y esto nos permitirá determinar las competencias para cada puesto de trabajo.

Algunos de los puntos definidos para la administración del personal de trabajo para nuestra organización son:

- Se definirán cronogramas por empleado que permitan apreciar la carga de trabajo asignada, descanso, breaks y días libres. Esto permitirá realizar una nivelación de carga de trabajo de ser necesario.
- Se llevará files del personal con la información de las funciones, competencias, cumplimiento de objetivos, cambios en funciones y retroalimentación brindada tanto por los clientes, supervisor así como por sus compañeros de trabajo (evaluaciones de 360 grados). Con esta información y con una frecuencia definida se establecerán planes de acción de mejoras individuales.
- Se impulsará la creatividad e innovación a través de concursos que promuevan la competencia. Se definirá incentivos y reconocimientos por la implementación exitosa de sus mejoras.
- Se incentivará el cumplimiento de los valores organizacionales a través de inducciones y charlas diarias que permitan identificar al personal la importancia de sus actividades para la evolución y el crecimiento del negocio.
- Se aportará al cumplimiento de la planificación estratégica y cumplimiento de objetivos con el cascadeo de los objetivos organizacionales a nivel personal. Esto permitirá que el cumplimiento de los objetivos individualizados aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Se incentivará la aportación de las ventas a través de una saludable competencia profesional entre los trabajadores para la obtención de reconocimiento y beneficios.
- Se aportará al cumplimiento de los objetivos con una apropiada remuneración, costo-efectiva, un personal que se siente correctamente remunerado y recompensado (ni en exceso ni pobremente), trabajará activamente y se comprometerá más con la organización.

### **5.3 Tecnología**

En la actualidad es necesario contar con tecnología no solamente porque permite realizar tareas más eficientemente o llevar un control necesario, sino que los clientes también tienen la expectativa de contar con tecnología. La tecnología que maneja esta industria no es de punta, es suficiente si esta maneja y administra efectivamente los tickets, inventarios, compras, facturación, contabilidad y los vínculos entre ellos, procurando controlar el proceso general de manera confiable, auditable y con certeza. Se debe tener en consideración que la tecnología debe ser flexible para permitir su acoplamiento a los cambios que el negocio requiera. La información recopilada a través de aplicaciones informáticas será utilizada para analizar las preferencias de la clientela, determinar futuras promociones y obtener los indicadores que permitirán confirmar la efectividad de la organización o los puntos donde se debe corregir la estrategia para obtener los objetivos planteados.

Adicional a la tecnología reflejada en sistemas de información para la administración de las transacciones operacionales y la toma de decisiones, también se usará tecnología en lo relacionado con las actividades operativas como la iluminación, sonido y seguridad. En la parte operativa de la producción de alimentos no se considerará tecnología adicional sino el uso de herramientas tradicionales.

### **5.4 Procesos**

La definición de procesos es básica para el correcto funcionamiento de una organización. Los procesos principales de este estudio son los operativos, administrativos y de soporte cuyo detalle puede ser revisado en el anexo



## CAPITULO 6. Plan Financiero

### 6.1 Supuestos Generales

- El tamaño de mercado de este plan, resultado de la investigación realizada es de 224 millones de dólares, para generar un plan financiero conservador, no idealista y considerando la ubicación seleccionada en el Plan Comercial, se tomará el número de visitantes de la zona que corresponde a 100,000 clientes/mes<sup>24</sup>, como el valor de posibles visitantes.
- El mercado que se espera captar es un 3% de estos posibles visitantes, valor que corresponde al estimado usado por los emprendedores entrevistados de la industria.
- La información de sensibilidad se elaborará ajustando el mercado a un valor pesimista y optimista.
- Se considera un valor del 10% de incremento anual en los sueldos y precios acorde a la inflación anual.
- Para determinar la tasa de descuento a ser usada es práctico considerar el método de valoración de activos, donde la tasa de descuento es igual a la tasa libre de riesgo más una prima del riesgo a largo plazo por el beta de la industria<sup>25</sup> Para el caso de este estudio, el valor de la prima de riesgo a largo plazo para el Ecuador, resultado del riesgo país que en promedio se encuentra en los 4000 puntos genera una tasa muy superior a la esperada bordeando el 40%, es por esto que se toma como tasa de descuento esperada el 20% que se corrobora con la información recopilada en las entrevistas a los emprendedores del sector.
- El capital de trabajo se lo estima para un período de 3 meses, un estándar comúnmente usado en el sector.

---

<sup>24</sup> Redacción semana el expreso,

<http://www.expreso.ec/SEMANA/html/notas.asp?codigo=2008090712855>

<sup>25</sup> Herrera García, Beatriz. "Acerca de la tasa de descuento en proyectos." *Quipukamayoc* 15.29 (Jan 2008): 101(8). *Academic OneFile*. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 18 Aug. 2009 **Número de Documento:** A202072323

## 6.2 Capital

Se analizó el efecto de la deuda en el flujo del negocio y se pudo comprobar que la inclusión de la deuda tiene un efecto positivo el VAN del proyecto ya que "a mayores tasas de interés, el mayor porcentaje de endeudamiento implica una reducción en el VPN con respecto al financiamiento sólo con capital propio"<sup>26</sup>. Para ser conservadores y mitigar el riesgo del negocio producto del incumplimiento de la deuda, se define cubrir el valor de la inversión efectiva que se puede apreciar en el flujo de efectivo requerido para el primer año (120,000 USD) con capital de los inversionistas.

Este capital será el resultado de la aportación de tres inversionistas, el primero con 60.000 dólares y los otros dos con una aportación individual de 30.000 dólares cada uno.

**TABLA 1. Capital**

Nombre	Valor
Inversionista 1	60,000.00
Inversionista 2	30,000.00
Inversionista 3	30,000.00
<b>Total Inversión</b>	<b>120,000.00</b>

## 6.3 Estados Financieros

La información obtenida para la elaboración de estados financieros incluye datos referentes a gastos, impacto del impuesto de valor agregado, costo de oportunidad e inversión

Los gastos fueron clasificados en 3 grandes conceptos: generales, marketing & ventas y recurso humano, para el primer año estos elementos alcanzan los 156.000 dólares y al final del quinto año estos superan los 267.000 dólares principalmente por la influencia de los gastos en el recurso humano.

---

<sup>26</sup> ¿A una empresa le conviene endeudarse con el banco?  
([http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932007000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932007000100008&script=sci_arttext))

**TABLA 2. Gastos**

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos Generales</b>							
<b>Alquileres</b>	Local + Oficina		30,000.00	33,000.00	36,300.00	39,930.00	43,923.00
<b>Suministros</b>	Agua		480.00	528.00	580.80	638.88	702.77
	Electricidad		600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
	Teléfono		1,080.00	1,188.00	1,306.80	1,437.48	1,581.23
<b>Mantenimiento</b>	Limpieza		240.00	264.00	290.40	319.44	351.38
	Equipos		312.00	343.20	377.52	415.27	456.80
<b>Material Oficina</b>	Papelería		120.00	132.00	145.20	159.72	175.69
	Consumibles		120.00	132.00	145.20	159.72	175.69
<b>Tributos</b>	Impuestos		1,500.00	1,650.00	1,815.00	1,996.50	2,196.15
	Asociación Cámaras		1,728.00	1,900.80	2,090.88	2,299.97	2,529.96
<b>Transportes</b>	Mensajería		240.00	264.00	290.40	319.44	351.38
<b>Asesorías</b>	Fiscal & Contabilidad		2,400.00	2,640.00	2,904.00	3,194.40	3,513.84
	Laboral		300.00	330.00	363.00	399.30	439.23
	Legal		300.00	330.00	363.00	399.30	439.23
<b>Seguridad</b>	Seguro		1,000.00	1,100.00	1,210.00	1,331.00	1,464.10
	Guardianía		6,600.00	7,260.00	7,986.00	8,784.60	9,663.06
<b>Total</b>			<b>47,020.00</b>	<b>51,722.00</b>	<b>56,894.20</b>	<b>62,583.62</b>	<b>68,841.98</b>
<b>Gastos Marketing &amp; Ventas</b>							
	Publicidad		9,600.00	10,560.00	11,616.00	12,777.60	14,055.36
	Creatividad - Merchandising		3,000.00	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
	Agencias		660.00	726.00	798.60	878.46	966.31
	Relaciones públicas		2,640.00	2,904.00	3,194.40	3,513.84	3,865.22
	Viajes y desplaz.		1,800.00	1,980.00	2,178.00	2,395.80	2,635.38
	Varios		1,200.00	1,320.00	1,452.00	1,597.20	1,756.92
	Capacitación		3,000.00	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
<b>Total</b>			<b>21,900.00</b>	<b>24,090.00</b>	<b>26,499.00</b>	<b>29,148.90</b>	<b>32,063.79</b>
<b>Gastos Recursos Humanos</b>							
	Gerente		17,567.60	19,705.98	20,691.28	21,725.84	22,812.14
	Jefe de Marketing, Ventas & Servicio al Cliente		-	-	17,774.28	19,936.39	20,933.21
	Jefe de Operaciones (Administrador)		14,676.00	16,459.80	17,282.79	18,146.93	19,054.28
	Jefe de Cocina (Chef)		11,784.40	13,213.62	13,874.30	14,568.02	15,296.42
	Jefe de Bar (Barman)		8,892.80	9,967.44	10,465.81	10,989.10	11,538.56
	Personal de Cocina & Bar		6,797.52	7,599.40	11,726.50	16,501.99	17,594.50
	Personal de Servicio al Cliente		27,332.40	40,155.36	47,846.96	55,860.04	59,017.69
<b>Total</b>			<b>87,050.72</b>	<b>107,101.60</b>	<b>139,661.92</b>	<b>157,728.30</b>	<b>166,246.78</b>
<b>Total Gastos</b>			<b>155,970.72</b>	<b>182,913.60</b>	<b>223,055.12</b>	<b>249,460.82</b>	<b>267,152.56</b>

En el Estado de Perdida y Ganancias se puede apreciar una utilidad neta promedio aproximada de 50,000 dólares durante el período de cinco años que permite recuperar la inversión en un período inferior a los tres años.

El costo de los bienes vendidos (costos de producción y ventas) se lo consideró en el 42 por ciento del total de ingresos y fue el resultado del costeo de varias recetas según la lista de precios de materias primas del mercado, el incremento respectivo por uso de tarjetas de crédito (uso común en el sector) y el valor del producto final teniendo en consideración el precio de preferencia del estudio de mercado y los precios de la competencia. Peter Ryan de Forbes corrobora este dato estableciendo

que el costo de los bienes para un restaurante se encuentra generalmente entre el 25 al 40 por ciento del valor de los ingresos.<sup>27</sup>

## GRAFICO 7. Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		<b>414,000.00</b>	<b>455,400.00</b>	<b>500,940.00</b>	<b>551,034.00</b>	<b>606,137.40</b>
<b>COSTO DE PROD Y VENTAS</b>		<b>173,880.00</b>	<b>191,268.00</b>	<b>210,394.80</b>	<b>231,434.28</b>	<b>254,577.71</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>240,120.00</b>	<b>264,132.00</b>	<b>290,545.20</b>	<b>319,599.72</b>	<b>351,559.69</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Generales		47,020.00	51,722.00	56,894.20	62,583.62	68,841.98
Gastos Marketing & Ventas		21,900.00	24,090.00	26,499.00	29,148.90	32,063.79
Gastos Recursos Humanos		87,050.72	107,101.60	139,661.92	157,728.30	166,246.78
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>155,970.72</b>	<b>182,913.60</b>	<b>223,055.12</b>	<b>249,460.82</b>	<b>267,152.56</b>
<b>DEPRECIACION</b>						
Infraestructura		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Mobiliario & Decoracion		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Equipos		1,770.00	1,770.00	1,770.00	1,770.00	1,770.00
Equipos Informáticos		1,666.50	1,666.50	1,666.50	-	-
Herramientas & implementos		2,080.00	2,080.00	2,080.00	2,080.00	2,080.00
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>		<b>7,516.50</b>	<b>7,516.50</b>	<b>7,516.50</b>	<b>5,850.00</b>	<b>5,850.00</b>
<b>AMORTIZACION</b>		<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>76,392.78</b>	<b>73,461.90</b>	<b>59,733.58</b>	<b>64,048.90</b>	<b>78,317.14</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>						
Infraestructura		-	-	-	-	-25,000.00
Mobiliario & Decoración		-	-	-	-	2,000.00
Equipos		-	-	-	-	3,150.00
Equipos Informáticos		-	-	-	-	499.50
Herramientas		-	-	-	-	5,000.00
<b>TOTAL NO OPERACIONAL</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-14,350.50</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>76,392.78</b>	<b>73,461.90</b>	<b>59,733.58</b>	<b>64,048.90</b>	<b>63,966.64</b>
<b>(-) 15% Participación Laboral</b>		<b>11,458.92</b>	<b>11,019.29</b>	<b>8,960.04</b>	<b>9,607.33</b>	<b>9,595.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>		<b>64,933.86</b>	<b>62,442.62</b>	<b>50,773.54</b>	<b>54,441.56</b>	<b>54,371.64</b>
<b>(-) 25% Impuesto a la Renta</b>		<b>16,233.47</b>	<b>15,610.65</b>	<b>12,693.39</b>	<b>13,610.39</b>	<b>17,180.54</b>
<b>UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS</b>		<b>48,700.40</b>	<b>46,831.96</b>	<b>38,080.16</b>	<b>40,831.17</b>	<b>37,191.10</b>

La inversión incluye los conceptos de infraestructura, mobiliario & decoración, equipos, herramientas & implementos e inventario y alcanza un valor igual a 73000 dólares.

<sup>27</sup> [http://www.forbes.com/2007/02/02/visa-american-express-ent-manage-cx\\_mf\\_0202fundamentalscosts.html](http://www.forbes.com/2007/02/02/visa-american-express-ent-manage-cx_mf_0202fundamentalscosts.html)

**TABLA 3. Inversión**

Tipo	Descripción	Cantidad	Precio	Total	Capacidad (personas)	Valor Estimado Venta	Depreciación (Anual)
<b>Infraestructura</b>						0	5%
	Área de Comedor				100		
	Sala de Estar				20		
	Área de Entretenimiento				30		
	Tocador				4		
	Área de preparación				5		
	Área de cocina				5		
	Área para lavar platos				1		
	Área para almacenar comida				2		
	Área de Oficina y Servicio						
<b>Total</b>				<b>20,000.00</b>			
<b>Mobiliario &amp; Decoración</b>						12000	10%
	Mesas de Comedor	25	-	-	4		
	Sillas de Comedor	100	-	-	1		
	Mobiliario de Sala	6	-	-	4		
	Exhibidor de Ensaladas	1	-	-	10		
	Mobiliario de BAR	1	-	-	6		
	Menaje Decorativo	150	-	-			
<b>Total</b>				<b>20,000.00</b>			
<b>Equipos</b>						12000	10%
	Sistemas Informáticos	1	5,000.00	5,000.00		500	33%
	Sistema de Seguridad	1	3,000.00	3,000.00			
	LCDS	4	1,200.00	4,800.00			
	Cocinas Industriales	2	1,000.00	2,000.00			
	Horno	1	1,000.00	1,000.00			
	Parrilla	1	500.00	500.00			
	Cuarto Frio	1	2,000.00	2,000.00			
	Refrigerador	1	2,000.00	2,000.00			
	Máquina Hielera	1	1,200.00	1,200.00			
	Máquina café	1	1,200.00	1,200.00			
<b>Total</b>				<b>22,700.00</b>			
<b>Herramientas &amp; Implementos</b>						5000	20%
	Implementos cocina (cuchillos, ollas)	1	1,500.00	1,500.00			
	Vajilla, cubiertos, cristalería	800	10.00	8,000.00			
	Parlantes	10	90.00	900.00			
<b>Total</b>				<b>10,400.00</b>			
<b>Inventarios</b>				<b>10,000.00</b>			
<b>Total Inversión</b>				<b>73,100.00</b>			

Se realiza un análisis del impacto del impuesto de Valor Agregado para identificar el efecto en el flujo de caja que será elaborada a continuación. Como se puede apreciar el valor pagado por anticipado del IVA sería superior al valor efectivo de pago lo que tendría un efecto negativo sobre el flujo de efectivo por un valor de 5000 dólares anuales.

**TABLA 4. Análisis Impacto IVA**

**Impuesto Valor Agregado**

Valor de Venta	414,000.00	Valor Ventas 1er año
Porcentaje de ventas en tarjeta crédito	70%	
Valor de IVA	49,680.00	
Valor Retencion de IVA por Tarjeta de Credito	34,776.00	
Valor recibido por IVA	14,904.00	

	Porcentaje	Compras	IVA Generado
Personas Juridicas	30%	74,520.00	8,942.40
Personas Naturales	70%	173,880.00	20,865.60
	100%	248,400.00	29,808.00

Retencion IVA 30% a Personas Juridicas	-	Al no ser contribuyente especial no se retiene a personas jurídicas
Retencion IVA 70% a Personas Juridicas	-	
Retencion IVA a Personas Naturales	20,865.60	

+	Impuesto Causado	19,872.00	
-	(-) Retenciones que le hayan realizado	34,776.00	
=	Total Impuestos por Percepción	-14,904.00	Crédito Tributario

+	Valor Recibido por IVA	14,904.00
-	Valor a Pagar por IVA	20,865.60
=	Afectación Negativa al Flujo de Caja	-5,961.60

El costo de oportunidad se lo obtuvo al considerar el ingreso a una póliza de acumulación el valor de la inversión de capital; al final del período de cinco años, tiempo de la proyección del plan, la póliza generaría un valor superior a los 36000 dólares en intereses.

Con esta información se genera el siguiente flujo de efectivo que permite apreciar un decrecimiento del flujo en el tercer año, principalmente por el incremento en recurso humano planificado para este año.

La información de los estados financieros que incluyen valores conservadores para el mercado permite comprobar la factibilidad del negocio presentado.

**GRAFICO 8. Flujo de Efectivo**

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSION</b>						
Costo de Oportunidad	-156,540.00					156,540.00
Infraestructura	-20,000.00					
Mobiliario & Decoración	-20,000.00					
Equipos	-17,700.00					
Equipos Informáticos	-5,000.00					
Herramientas & Implementos	-10,400.00					
Inventarios	-10,000.00					
Venta Infraestructura						-
Venta Mobiliario & Dec.						12,000.00
Venta Equipos						12,000.00
Venta Equipos Infor.						500.00
Venta Herramientas						5,000.00
Capital Trabajo	38,992.68	38,992.68	45,728.40	55,763.78	62,365.21	66,788.14
Variación en Capital Trabajo	-38,992.68	-	-6,735.72	-10,035.38	-6,601.43	-4,422.93
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>-278,632.68</b>	<b>-</b>	<b>-6,735.72</b>	<b>-10,035.38</b>	<b>-6,601.43</b>	<b>181,617.07</b>
<b>OPERACIÓN</b>						
Ingreso por Ventas		414,000.00	455,400.00	500,940.00	551,034.00	606,137.40
Gastos		-155,970.72	-182,913.60	-223,055.12	-249,460.82	-267,152.56
Costo de Producto y Ventas		-173,880.00	-191,268.00	-210,394.80	-231,434.28	-254,577.71
Impuesto a la Renta		-16,233.47	-15,610.65	-12,693.39	-13,610.39	-17,180.54
<b>TOTAL OPERACIÓN</b>		<b>67,915.81</b>	<b>65,607.75</b>	<b>54,796.69</b>	<b>56,528.51</b>	<b>67,226.60</b>
<b>TOTAL FLUJO PROYECTADO</b>	<b>-278,632.68</b>	<b>67,915.81</b>	<b>58,872.03</b>	<b>44,761.31</b>	<b>49,927.08</b>	<b>248,843.67</b>
<b>Total Flujo Sin Costo Oportunidad</b>	<b>-122,092.68</b>	<b>67,915.81</b>	<b>58,872.03</b>	<b>44,761.31</b>	<b>49,927.08</b>	<b>92,303.67</b>

## 6.4 Indicadores

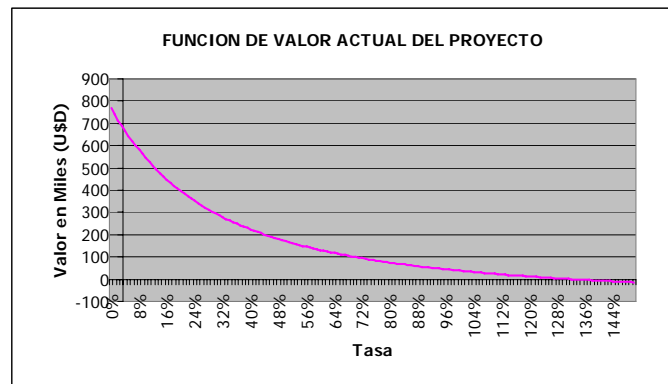
Obteniendo los indicadores VAN y TIR resultado del flujo proyectado permiten confirmar la viabilidad del proyecto. Modificando la información para obtener el análisis de sensibilidad con el mercado optimista y pesimista se genera el siguiente cuadro comparativo que permite identificar que el cumplimiento del supuesto del 3% de captación de mercado genera la rentabilidad esperada del negocio. El detalle de los estados de pérdida y flujos de efectivo de ambos mercados puede ser apreciado en los anexos I y J.

**TABLA 5. Indicadores**

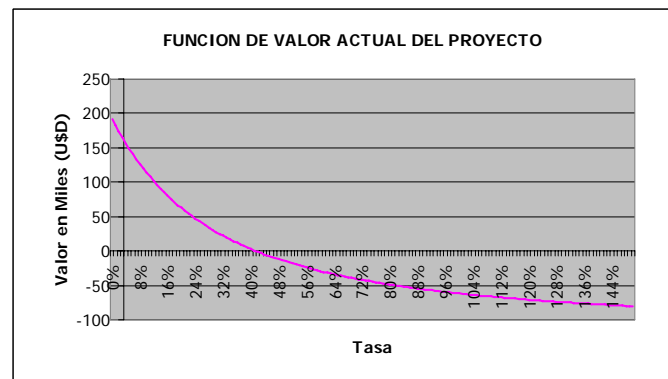
	Pesimista	Esperado	Optimista	
VPN	-137,658.84	62,462.99	262,584.81	USD
Tasa Interna de Retorno		41.42%	98.28%	
Retorno Inversión		2.41	1.02	años

## GRAFICO 9. Función Actual del Proyecto

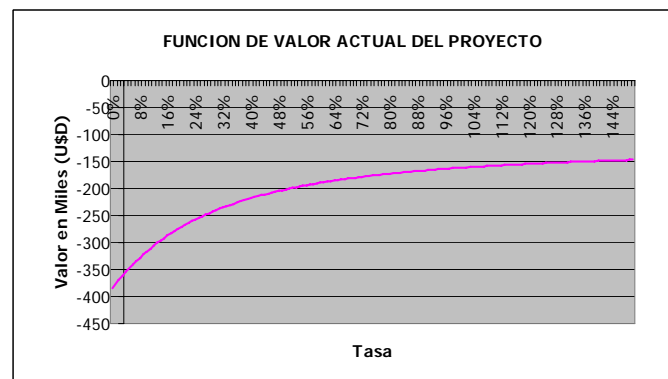
Mercado Optimista



Mercado Esperado



Mercado Pesimista





## CAPITULO 7. Comentarios y Conclusiones

- Con este documento se concluye que existe una oportunidad de generar un negocio rentable con la captación de un 3 por ciento del mercado, cualquier porcentaje superior permitirá tener mejores indicadores.
- Se ha mitigado el riesgo existente en la implementación de un proyecto con deuda transfiriéndolo a los inversionistas, son los inversionistas quienes al apreciar la oportunidad y rentabilidad invertirán en su capital
- Existe una alta rivalidad en este negocio y es necesario mantener una estrategia flexible que permita ajustarse a los cambios en el ambiente externo.
- La estrategia de nicho seleccionada permitirá ingresar en la industria evitando que la competencia perciba una amenaza disipando el grado de rivalidad del sector.
- Los compradores tienen alto poder en esta industria y una variedad tan amplia de selección que se debe procurar obtener y mantener a los clientes ofreciendo calidad e innovación que exceda sus expectativas.
- Para mantenerse en este tipo de industria que tiene alta competencia y considerando que no existen altas barreras de entrada es necesario tener estrategias claves orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos que sean flexibles y adaptables.
- Se debe tener en mente que no porque algo funcione o funciona al inicio implica que se lo debe mantener sin cambios, es a través de la innovación, la creatividad y el trabajo efectivo que se ofrecerá esa característica diferenciadora y que permitirá que el negocio se destaque.
- De acuerdo a varias recomendaciones de las mejoras prácticas gerenciales<sup>28</sup> siempre se debe tener en consideración: manejar los costos efectivamente,

---

<sup>28</sup> <http://www.foodservicewarehouse.com/education/restaurant-operations/managing-practices.aspx>

promocionar el concepto de negocio, administrar y ser consistente con la calidad, brindar un servicio superior, entre las principales características.

- La implementación de calidad en los servicios requiere considerar los aspectos tangibles e intangibles del proceso de entrega de servicio desde la planificación inicial hasta los aspectos finales de implementación.<sup>29</sup>
- Se concluye el plan con una de las conclusiones del análisis de Frash, Robert y Auntun (2008), mientras la industria de servicio de comidas entienda mejor las necesidades individuales de los clientes, será más simple determinar los productos y servicios en los que focalizarse y más importante, se podrá exceder las necesidades de los clientes<sup>30</sup>. Efectivamente, para ser exitosos en el negocio se debe considerar la importancia del profundo conocimiento de las preferencias y requerimientos de los clientes.

---

<sup>29</sup> Gilmore, Audrey. "Implementing 'quality' in a services marketing context." Marketing Intelligence & Planning 15.n4-5 (April-May 1997): 185(5). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 16 Aug. 2009

<sup>30</sup> Frash Jr., Robert E., Antun, John M. and Hodges, Harland E.(2008)'Family Life Cycle Segmentation for Foodservice, Marketing: An Exploratory Case Study', Journal of Foodservice Business Research, 11:4,382 — 397

## Referencias

- Abad Juan Quiles, **El mercado de la franquicia en Ecuador**, Instituto Español de Comercio Exterior, marzo 2006, [http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador\\_14891\\_.pdf](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_14891_.pdf)
- Baird Nancy, **Guía: Cómo Establecer un Restuarante**, Instituto para Asuntos Rurales de Illinois, 2005 [http://www.illinoisbiz.biz/NR/rdonlyres/1DD3D71A-BF17-4CEC-BA69-2273337B6E76/0/Restaurant\\_Spanish\\_Oct2005.pdf](http://www.illinoisbiz.biz/NR/rdonlyres/1DD3D71A-BF17-4CEC-BA69-2273337B6E76/0/Restaurant_Spanish_Oct2005.pdf)
- Bart, Christopher. "**Mission matters.**" *The CPA Journal* 68.n8 (August 1998): 56(2). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 3 Aug. 2009 **Número de Documento:**A21085362
- Bill Ryan and Michael Chrisler, **Restaurant Market Analysis**, University of Wisconsin- Extension Center for Community Economic Development and the Small Business Development Center, 2003 [www.uwex.edu/CES/CCED/economies/tourism/Restaurant%20Market%20Analysis.pdf](http://www.uwex.edu/CES/CCED/economies/tourism/Restaurant%20Market%20Analysis.pdf)
- Borde, Stephen F. "Risk diversity across restaurants: an empirical analysis." *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 39.n2 (April 1998): 64(6). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 17 Jul. 2009 **Número de Documento:** A20897012
- Borgmeier, Ingrid, and Joachim Westenhoefer. "Impact of different food label formats on healthiness evaluation and food choice of consumers: a randomized-controlled study.(Research article)(Clinical report)." *BMC Public Health* 9.184 (June 12, 2009): 184. Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 20 Aug. 2009 **Número de Documento:** A202451740
- Calder, Bobby J, **Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research.** *Journal of Marketing Research* (JMR), Aug77, Vol. 14 Issue 3, p353-364, 12p, 1 chart; (AN 5005983)
- Castaño Guillén Celestino, **Valoración de pequeñas empresas, una aplicación a la marca de "Denominación de Origen Dehesa de Extremadura"**<http://www.eumed.net/tesis/2008/ccg/tasa%20de%20descuento%20fiscal%20para%20las%20microempresas%20en%20estimacion%20objetiva.htm>
- Damodaran Aswath, **What is the riskfree rate? A Search for the Basic Building Block**, *Stern School of Business*, New York University, December 2008
- de Chernatony, Leslie; Segal-Horn, Susan. **Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands**, *Journal of Marketing Management*, Sep2001, Vol. 17 Issue 7/8, p645-669, 25p; Business Source Complete. Universidad San Francisco de Quito. 28 Jul. 2009 (AN 5481975), <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=106&sid=f88d77e8-1c44-42ce-b1be-fed799e6e2ee%40sessionmgr111&bdata=JmFtcDtsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=5481975>
- García, Carlos Durón. "**PROSPECTIVA Y TENDENCIAS PARA LA INDUSTRIA RESTAURANtera. (Spanish).**" *Hospitalidad ESDAI* (Jan. 2008): 67-80. Fuente Académica. EBSCO, 10 Aug. 2009 <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=35048449&lang=es&site=ehost-live>

- Gelb, Betsy D. **"Why rich brands get richer, and what to do about it."** Business Horizons 35.n5 (Sept-Oct 1992): 43(4). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 1 Aug. 2009 **Número de Documento:** A12774299
- Gilmore, Audrey. **"Implementing 'quality' in a services marketing context."** Marketing Intelligence & Planning 15.n4-5 (April-May 1997): 185(5). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 20 Jul. 2009 **Número de Documento:** A20057223
- Gupta, Sachin, Edward McLaughlin, and Miguel Gomez. **"Guest satisfaction and restaurant performance.(analysis of restaurant management)."** Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly 48.3 (August 2007): 284(15). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 4 Aug. 2009 **Número de Documento:** 167388298
- Herrera García, Beatriz. **"Acerca de la tasa de descuento en proyectos."** Quipukamayoc 15.29 (Jan 2008): 101(8). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 18 Aug. 2009 **Número de Documento:** A202072323
- Jackson, Faye Hall, Karl Titz, and Agnes L. Defranco. **"Frequency of Restaurant Advertising and Promotion Strategies: Exploring an Urban Market."** Journal of Food Products Marketing 10.2 (Apr. 2004): 17-31. Academic Search Complete. EBSCO. 18 Aug. 2009  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=15252572&amp;lang=es&site=ehost-live>
- Karakaya, Fahri and Kerin, Roger A, **Impact of product life cycle stages on barriers to entry**, Journal of Strategic Marketing; Sep2007, Vol. 15 Issue 4, p269-280, 12p, Business Source Complete, Universidad San Francisco de Quito, 8 Aug. 2009
- Lucas, James R. **"Anatomy of a vision statement."** Management Review 87.n2 (Feb 1998): 22(5). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 3 Aug. 2009 **Número de Documento:**A20436312
- Mehta, Sanjay S., and Balasundram Maniam. **"Marketing determinants of customers' attitudes towards selecting a restaurant."** Academy of Marketing Studies Journal 6.1-2 (Jan-July 2002): 27(18). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 18 Aug. 2009 **Número de Documento:** A166751793
- Noboa Fabrizio, **"Fuerzas sectoriales y rentabilidad"**, Nota Técnica Particular FN-004, Quito-Ecuador, 2006
- Pearson, David and Henryks, Joanna(2008)**"Marketing Organic Products: Exploring Some of the Pervasive Issues"**, Journal of Food Products Marketing,14:4,95 — 108 URL: <http://dx.doi.org/10.1080/10454440801986421>
- Rink, David R and Fox, Harold W, **Using the Product Life Cycle Concept to formulate Actionable Purchasing Strategies**, Singapore Management Review; 2003 2nd Half, Vol. 25 Issue 2, p73, 17p
- Santos Jiménez, Néstor. **A una empresa le conviene endeudarse con el banco?.** Ind. data. [online]. ene./jun. 2007, vol.10, no.1 [citado 30 Marzo 2009], p.48-54.  
[www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-99932007000100008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932007000100008&lng=es&nrm=iso)
- Stys, Brian, **10 Tips For Picking Your Next Location**, Restaurant Hospitality; Mar2006, Vol. 90 Issue 3, p30-30, 1p,

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20084468&amp;lang=es&site=ehost-live>

- Susskind, Alex M., K. Michele Kacmar, and Carl P. Borchgrevink. "**How organizational standards and coworker support improve restaurant service.(analysis of restaurant management)**(Statistical table)." Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly 48.4 (Nov 2007): 370(10). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 10 Aug. 2009 **Número de Documento:** 171018484
- Torres Mariela, Paz Karim, **Tamaño de una muestra para un investigación de Mercado**, Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar, Boletín Electrónico No. 02, [http://ingenieria.url.edu.gt/boletin/URL\\_02\\_BAS02.pdf](http://ingenieria.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf)
- Vergara, A.: "**Ecuador: ni neoliberalismo ni neosocialismo**" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 97, 2008. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/av.htm>
- Walkup, Carolyn, **Finding your place in the food chain essential for new restaurant success**, Nation's Restaurant News, 4/17/2006, Vol. 40 Issue 16, p62-62, 1/3p, 1 color; (AN 20566966), <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20566966&site=bsi-live>
- Wickman, Philip A. "**Developing a mission for an entrepreneurial venture.**" Management Decision 35.n5-6 (May-June 1997): 373(9). Academic OneFile. Gale. Universidad San Francisco de Quito. 3 Aug. 2009 **Número de Documento:**A20127263
- Wood, Kathleen, **Steps for Site Selection Success**, Restaurant Hospitality; Oct98, Vol. 82 Issue 10, p68, 1p
- Balanced Score Card, <http://www.balancedscorecard.org>
- Base de datos del INEC, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec),
- Blanco, Adrian, 2005 <http://diseño.idoneos.com/>
- Budgeting for Interior Design [http://www.maxeyhayse.com/interior\\_design\\_budget.html](http://www.maxeyhayse.com/interior_design_budget.html),
- Costos de Crédito, [http://www.forbes.com/2007/02/02/visa-american-express-ent-manage-cx\\_mf\\_0202fundamentalscosts.html](http://www.forbes.com/2007/02/02/visa-american-express-ent-manage-cx_mf_0202fundamentalscosts.html)
- Ecuador en Cifras, <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- ECUADOR: RISK SUMMARY. (2009, January). *Latin America Monitor: Andean Group Monitor*, Retrieved August 5, 2009, from Business Source Complete database <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36557057&amp;lang=es&site=ehost-live>
- Impuestos, <http://www.hoy.com.ec/especial/ivamenu/manual05.htm>
- Indicadores Económicos , [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec), [www.lacamaradequito.com/](http://www.lacamaradequito.com/),

- Información Invierta en Quito,  
[http://www.quito.gov.ec/invierta\\_quito/inviertaq.htm](http://www.quito.gov.ec/invierta_quito/inviertaq.htm)
- International Year of the Potato, [www.potato2008.org](http://www.potato2008.org) © FAO, 2008
- Layout & How It Effects Your Bottom Line  
[http://www.maxeyhayse.com/interior\\_design\\_layout.html](http://www.maxeyhayse.com/interior_design_layout.html),
- Ley de SECAP,  
[http://www.secap.gov.ec/arch\\_transparencia/Base\\_Legal\\_SECAP.pdf](http://www.secap.gov.ec/arch_transparencia/Base_Legal_SECAP.pdf)
- Municipio de Quito, [www.quito.gov.ec/](http://www.quito.gov.ec/), <http://www4.quito.gov.ec/>
- National Restaurant Association, 2009 Restaurant Industry Forecast,  
[www.restaurant.org](http://www.restaurant.org)
- Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador –SICA/MAG, Situación y Perspectiva de la Papa en Ecuador, 2002 <http://www.sica.gov.ec/cadenas/papa/index.html>
- Sistema Institucional de Indicadores Turísticos del Distrito Metropolitano de Quito (SIIT-DMQ)<http://www.ceplaes.org.ec>,
- Zonas de Quito, <http://www.skyscraperlife.com/latin-bar/20921-quito-y-sus-mejores-zonas.html>

## **ANEXO.A Grupos Focales**

En las tablas presentadas a continuación se presenta el perfil de los participantes de los grupos focales.

**TABLA 6. Primer Grupo Focal - Participantes**

<b>Género</b>	<b>Profesión</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Edad</b>
Femenino	Ingeniero	Soltero	25
Masculino	Economista	Casado	62
Femenino	Ama de Casa	Casado	59
Femenino	Ingeniero	Casado	51
Masculino	Ingeniero	Soltero	46
Masculino	Arquitecto	Casado	37
Masculino	Emprendedor	Casado	47
Femenino	Secretaria	Casado	31
Femenino	Administrador	Casado	35

**TABLA 7. Segundo Grupo Focal - Participantes**

<b>Género</b>	<b>Profesión</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Edad</b>
Masculino	Veterinario	Casado	27
Femenino	Estudiante	Soltero	24
Masculino	Logística	Soltero	27
Masculino	Ingeniero	Soltero	35
Masculino	Arquitecto	Soltero	26
Femenino	Secretaria	Soltero	26
Femenino	Ama de Casa	Casado	32
Femenino	Ingeniero	Soltero	27

Entre los comentarios que se levantaron en la realización de la investigación y sobre los que se definieron los resultados del capítulo 1, se mencionan los siguientes:

- No se esperaban que tantos productos puedan ser realizados con papa.
- La variedad de tipos de papas también pueden ampliar el espectro de productos.
- La correcta preparación de un producto es esencial para la aceptación de productos nuevos.
- Los ingredientes frescos hacen la diferencia.
- Existen varios datos interesantes de las papas que no son conocidos.
- Idea original, producto original.
- Preocupación por la materia prima de calidad básica para el negocio
- No se podría crear un restaurante con un solo producto.
- El producto base es de amplia aceptación por diferentes grupos demográficos.

- La presentación del producto es esencial para que los nuevos clientes se sientan dispuestos a probar algo que no conocen.
  - Es necesario acompañar la comida con el ambiente apropiado.
  - Existe mucha competencia en la industria.
  - No se debe mezclar ambiente familiar con uno de diversión.
- 
- La mayoría de participantes, 7 de los 8 participantes, consideran que los hombres son los que tienen la decisión en la selección de un restaurante.
  - Existen respuestas positivas y negativas acerca de la aceptación de los quiteños a la propuesta de un restaurante con un producto principal en base a papa y entretenimiento, 6 de los 8 participantes afirmaron que visitarían un restaurante como el descrito en el grupo focal.
  - Se recomienda la creación de ambientes como elemento clave para permitir que la clientela acepte y se involucre en la experiencia.
  - Los grupos de hombres tienen un mayor gasto en restaurante que los grupos de mujeres principalmente en bebidas alcohólicas.
  - Existe conocimiento de restaurantes que brindan entretenimiento por ejemplo en México, Colombia, Venezuela, los participantes del grupo focal consideran que el éxito o fracaso depende de la cultura de la clientela.
  - La clientela visita un restaurante inicialmente por probar y tener una nueva experiencia, si el resultado de esta experiencia es satisfactoria los clientes regresarán. La primera impresión es esencial para el éxito.
  - El “core” de un restaurante es el Chef, es él quien permite que un restaurante sea exitoso. Se comentaron varios casos conocidos de Chefs y su marca característica.



## **ANEXO.B    *Tamaño de la Muestra***

Debido a que en la mayoría de los casos el obtener retroalimentación del total de la población no es posible por costos y recursos es necesario definir una muestra representativa que permite reflejar las características de la población. Para nuestro análisis se usó un método de muestreo no probabilístico para la población Económicamente Activa del Distrito Metropolitano de Quito entre 20 y 50 años.

Las consideraciones que se tomaron para la determinación de la muestra fueron las siguientes:

- Población igual a 1'362.000 personas según la Proyección de Población por Provincias del INEC para el 2008.
- Grado de confianza igual a 90% por obtener un resultado satisfactorio para los objetivos de un plan de negocios
- La probabilidad de fracaso fue tomada como el porcentaje de personas en pobreza que se incluyen dentro de la PEA según datos del INEC igual al 20%
- El error máximo admisible se asume igual al 5%

Reemplazando los datos en la fórmula se determina que el tamaño recomendado es igual a 173 personas encuestadas. Operativamente se obtuvieron unas 160 encuestas que permiten obtener un resultado aproximado pero confiable.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde

N = tamaño de la población

Z = valor de la distribución normal asociado al nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{1362000 \times 1.645^2 \times 0.8 \times 0.2}{0.05^2 \times (1362000 - 1) + 1.645^2 \times 0.8 \times 0.2} \approx 173$$

## ANEXO.C Encuesta

*Esta encuesta es parte de un estudio de estudiantes en el programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad San Francisco de Quito y tiene el objetivo de conocer sus preferencias acerca de un restaurante especializado en platos basados en papa*

Sabía Usted que "Pirámide de la Alimentación Saludable, sitúa a las papas en la base de la misma junto a los cereales y sus derivados, recomendando su consumo de 4 a 6 raciones al día."

Sabía Usted que la papa "se integra perfectamente dentro de una alimentación saludable y por lo tanto, es adecuada para todos los grupos poblacionales (niños, adolescentes, estudiantes, mujeres, deportistas etc)"

Edad  Sexo Masculino  Femenino

1 Cuántas veces a la semana come usted fuera de casa? (seleccione las opciones que apliquen)

	De Lunes a Viernes			Fines de semana y feriados
	1 vez	2 - 3 veces	+ 3 veces	
Desayuno	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Almuerzo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cena	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2 En promedio con cuántas personas suele asistir usted a un restaurante?

Solo  Con una Persona   
 Con su familia  Con un grupo de amigos

3 Cuando usted ha decidido comer fuera de casa, que factores influyen en la selección de un restaurante?

Recomendación de un conocido  Publicidad TV   
 Ubicación (cercanía a su lugar de trabajo)  Publicidad Radio   
 Ubicación (cercanía a otros restaurantes)  Promociones   
 Otro (Especifique)

4 Qué características considera importantes para la elección de un restaurante?

(Favor seleccionar la importancia, A (muy importante) B (moderadamente) C (poco importante))

Diseño del Local	<input type="text"/>	Promociones	<input type="text"/>
Calidad de la Comida	<input type="text"/>	Tamaño de la Porción	<input type="text"/>
Presentación de los platos	<input type="text"/>	Ubicación del local	<input type="text"/>
Variedad de Productos	<input type="text"/>	Ambiente	<input type="text"/>
Atención	<input type="text"/>	Precio	<input type="text"/>
Productos Nuevos	<input type="text"/>	Otro (especifique)	<input type="text"/>

5 Favor seleccionar cuales especialidades de papa conoce usted?

Sopa de papas	<input type="text"/>	Pastas en masa de papa	<input type="text"/>
Croquetas de papa	<input type="text"/>	Ensaladas de Papa	<input type="text"/>
Gratinado de papas	<input type="text"/>	Postres en base a papas	<input type="text"/>
Papas Rellenas	<input type="text"/>	Papas Fritas	<input type="text"/>
Papas Sulzas	<input type="text"/>	Papas Asadas	<input type="text"/>
Otro (Especifique)	<input type="text"/>	Especialidades Bajas en Calorías	<input type="text"/>

6 De las siguientes especialidades de papa cuál sería de su interés?

(Favor seleccionar la importancia, A (muy interesado) B (moderadamente) C (poco interesado))

Sopa de papas	<input type="text"/>	Pastas en masa de papa	<input type="text"/>
Croquetas de papa	<input type="text"/>	Ensaladas de Papa	<input type="text"/>
Gratinado de papas	<input type="text"/>	Postres en base a papas	<input type="text"/>
Papas Rellenas	<input type="text"/>	Papas Fritas	<input type="text"/>
Papas Sulzas	<input type="text"/>	Papas Asadas	<input type="text"/>
Otro (Especifique)	<input type="text"/>	Especialidades Bajas en Calorías	<input type="text"/>

7 La especialidad de papa de su preferencia, con que la acompañaría?

Cualquier tipo de carne asada	<input type="text"/>	Vegetales	<input type="text"/>
Cualquier tipo de carne a la plancha	<input type="text"/>	Pescados y Mariscos	<input type="text"/>
Otro (Especifique)	<input type="text"/>	No necesita acompañamiento	<input type="text"/>

8Cuál es el ambiente de su preferencia para este tipo de restaurante?

Ambiente donde se pueda sentar y relajarse con amigos   
 Familiar, donde se pueda llevar a los niños   
 Tipo buffet donde usted se pueda servir a su gusto   
 Comida rápida   
 Otro (Especifique)

9 En que parte de la ciudad el gustaría que este situado el restaurante?

Cercano a una zona con concentración de viviendas   
 Cercano a una zona de Oficinas   
 Cercano a una zona de concentración de Entretenimientos   
 Cercano a una zona de otros restaurantes   
 Apartado de otros centros de concentración de personas   
 Centro Comercial   
 Otro Especifique

10 Que servicios adicionales le gustaría que ofrezca el restaurante donde ha decidido comer?

Servicio a Domicilio  Estacionamiento   
 Area especializada para sus niños  Wi Fi (Zona Wireless)   
 Videos Musicales  Música en vivo   
 Otro (Especifique)

11Cuál es el precio promedio que pagaría por un plato en un restaurante con estas características?

Entre 3 - 5 USD	<input type="text"/>	Entre 10 - 15 USD	<input type="text"/>
Entre 5 - 7 USD	<input type="text"/>	Entre 15 - 20 USD	<input type="text"/>
Entre 7 - 10 USD	<input type="text"/>		

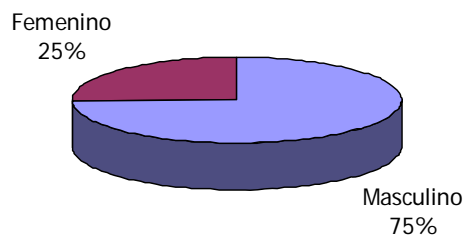
12 Apreciaría cualquier comentario o sugerencia

*Gracias por su colaboración*

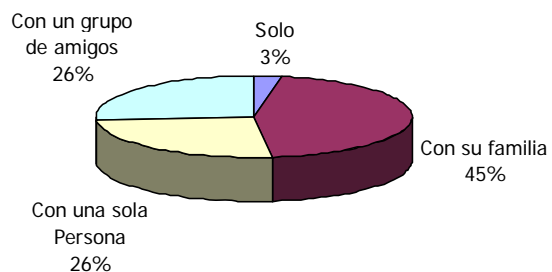
## **ANEXO.D    *Resultados de Encuestas***

- El perfil de los encuestados fue hombres y mujeres entre los 20 y 50 años de edad. En su mayoría, con un 75 por ciento, se obtuvo respuestas del género masculino.
- La aceptación a comer fuera de casa es alta con preferencia en el horario del almuerzo. Un 49 por ciento de las personas que tienen esta preferencia lo realiza principalmente en el fin de semana y supera las tres visitas por semana.
- El factor más representativo que influye en la selección de un restaurante, con más del 70 por ciento de frecuencia, es la recomendación de un conocido y el segundo factor es la ubicación del lugar. Se destaca la preferencia de los establecimientos cercanos a su lugar de trabajo.
- La calidad de la comida, la atención y el ambiente son de las principales características requeridas entre los encuestados. Características como promociones o precio tuvieron una baja frecuencia de selección.
- Gracias a la combinación de respuestas entre conocimiento y preferencia de las especialidades de papa, se puede apreciar que las papas fritas y sopa de papas son los productos más reconocidos y de mayor preferencia por los encuestados, pero existe interés en productos no tan conocidos que soportan la idea del negocio.
- ***Las preferencias de los clientes en acompañamiento, ambiente, ubicación, servicios adicionales y precio:***
  - Los acompañamientos de preferencia con un porcentaje superior al 50 por ciento es la carne asada o a la plancha de cualquier tipo.
  - El ambiente de preferencia es un ambiente para relajarse con amigos con un 43 por ciento de aceptación.
  - Cerca del 50 por ciento prefiere un lugar cercano a una concentración de restaurantes o zona de entretenimiento.
  - Se destacan dos servicios adicionales, el servicio a domicilio y el estacionamiento.
  - El rango de precios seleccionado con un 75 por ciento de preferencia se encuentra entre los 5 y 10 USD, 41 por ciento entre 7 y 10 USD por plato.
- De la pregunta no estructurada solicitando comentarios, los encuestados sugieren ampliar la variedad de productos, brindar mayor detalle de los productos que se ofrecerán, ofrecer platos exóticos dentro del menú y considerar a los acompañamientos que brinden equilibrio al plato.

**GRAFICO 10. Género**



**GRAFICO 11. Clientes**



**TABLA 8. Frecuencia alimentación fuera de casa**

Tipo	Data	Total por frecuencia	Total por tipo
Almuerzo	Entre semana (L - V) 1 vez	22	228
	Entre semana (L - V) 2 a 3 veces	14	
	Entre semana (L - V) + 3 veces	79	
	Fin de semana 1 - 2 veces	113	
Cena	Entre semana (L - V) 1 vez	42	142
	Entre semana (L - V) 2 a 3 veces	36	
	Entre semana (L - V) + 3 veces	11	
	Fin de semana 1 - 2 veces	53	
Desayuno	Entre semana (L - V) 1 vez	16	64
	Entre semana (L - V) 2 a 3 veces	7	
	Entre semana (L - V) + 3 veces	13	
	Fin de semana 1 - 2 veces	28	
Entre semana (L - V) 1 vez		80	
Entre semana (L - V) 2 a 3 veces		57	
Entre semana (L - V) + 3 veces		103	
Fin de semana 1 - 2 veces		194	434

**TABLA 9. Distribución de Edades**

Rango	Frecuencia	% Acumulado
20	0	0.00%
25	8	5.16%
30	46	34.84%
35	48	65.81%
40	20	78.71%
45	25	94.84%
50	6	98.71%
+ de 50	2	100.00%

**TABLA 10. Factores que influyen la selección de un restaurante**

Factores que influyen la selección	Total	Frec.
Recomendación de un conocido	113	41.4%
Ubicación (cercanía a su lugar de trabajo)	58	21.2%
Ubicación (cercanía a otros restaurantes)	33	12.1%
Promociones	22	8.1%
Calidad	18	6.6%
Publicidad TV	8	2.9%
Lugar Conocido	8	2.9%
Tipo Comida	4	1.5%
Publicidad Radio	2	0.7%
Otro (Especifique)	2	0.7%
Publicidad Escrita	2	0.7%
Ambiente	2	0.7%
Precio	1	0.4%

**TABLA 11. Características que influyen en la selección de un restaurante**

Características	A	B	C
Diseño del Local	41	84	24
Calidad de la Comida	155	2	0
Presentación de los platos	88	53	8
Variedad de Productos	74	67	7
Atención	138	16	1
Productos Nuevos	17	68	59
Promociones	13	57	74
Tamaño de la Porción	38	76	31
Ubicación del local	62	68	21
Ambiente	94	53	2
Precio	51	87	10

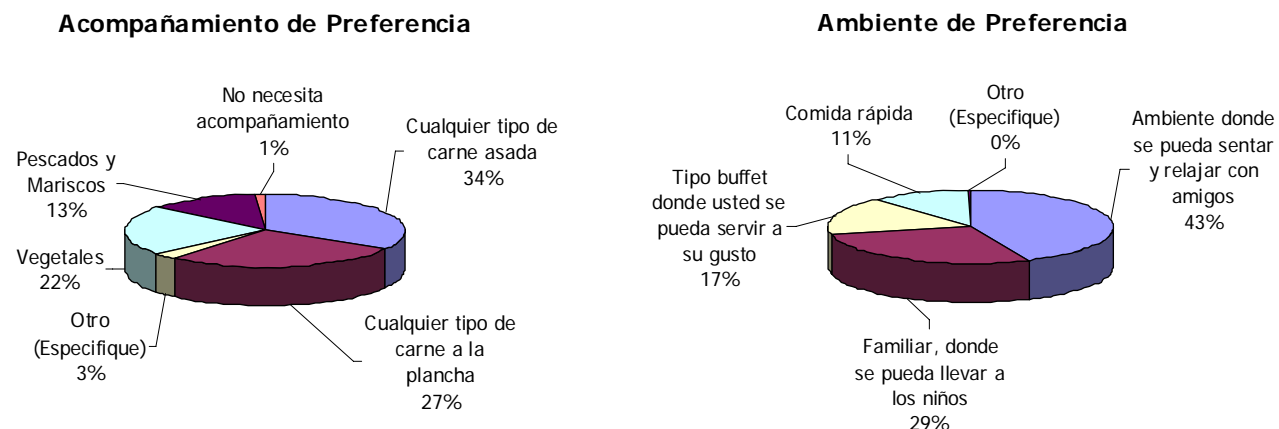
**TABLA 12. Conocimiento y Preferencia de especialidades**

Especialidad	Conocimiento	Preferencia		
	No. Personas	A	B	C
Papas Fritas	153	58	49	27
Sopa de papas	151	64	38	34
Papas Asadas	147	75	41	20
Papas Rellenas	146	72	55	19
Ensaladas de Papa	146	45	64	26
Gratinado de papas	105	59	38	32
Croquetas de papa	102	46	42	40
Pastas en masa de papa	70	23	37	57
Especialidades Bajas en Calorías	39	57	20	26
Papas Suizas	37	37	35	39
Postres en base a papas	35	24	22	80
Otro (Especifique)	18			

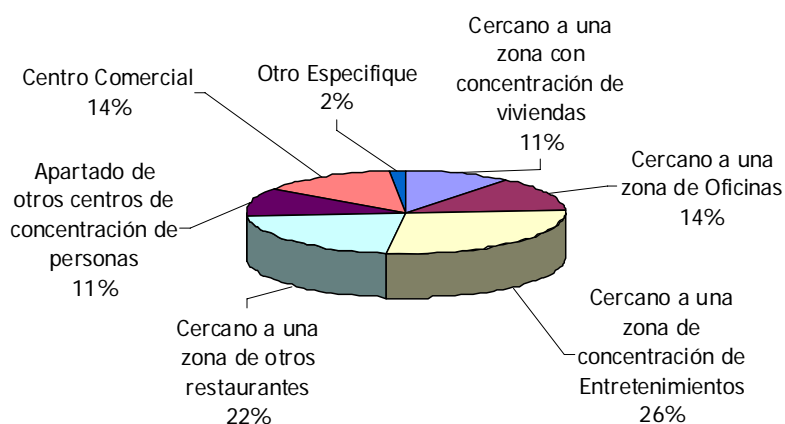
**TABLA 13. Servicios Adicionales**

Servicios Adicionales de Preferencia	Total	Porcentaje
<b>Servicio a Domicilio</b>	<b>105</b>	<b>23.3%</b>
Area especializada para sus niños	64	14.2%
Videos Musicales	32	7.1%
<b>Estacionamiento</b>	<b>137</b>	<b>30.4%</b>
Wi Fi (Zona Wireless)	44	9.8%
Música en vivo	65	14.4%
Otro (Especifique)	3	0.7%

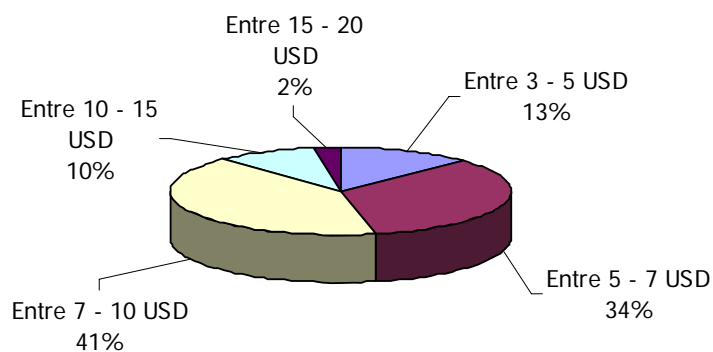
**GRAFICO 12. Acompañamiento y Ambiente de Preferencia**



**GRAFICO 13. Ubicación de Preferencia**

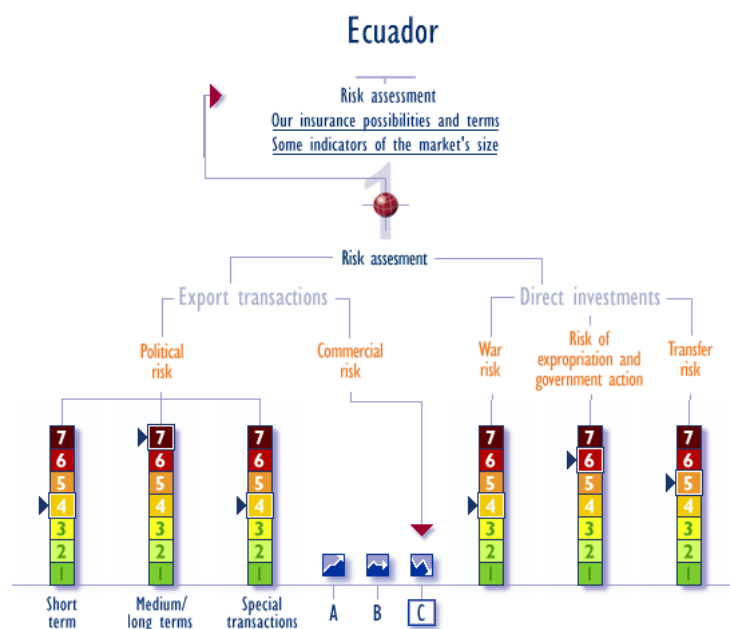


**GRAFICO 14. Rango de Precios por Plato – Total Encuesta**



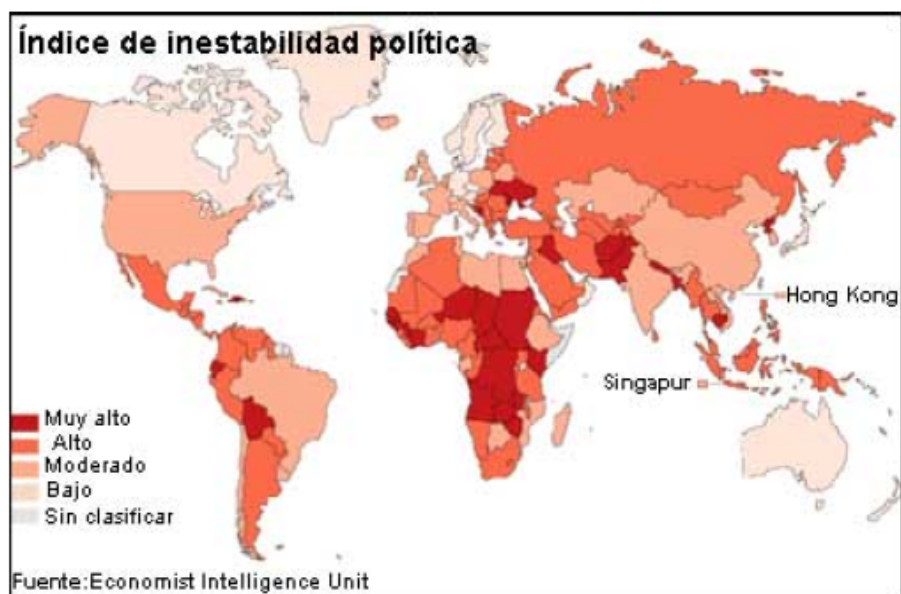
## ANEXO.E *Análisis del Mercado*

**GRAFICO 15. Riesgo – Ecuador**



Fuente: CEPRODE<sup>31</sup>

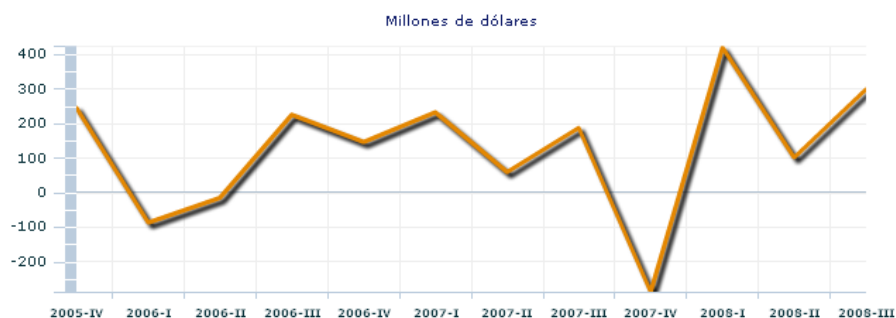
**GRAFICO 16. Riesgo - Ecuador**



**Fuente:** Economist Intelligence Unit

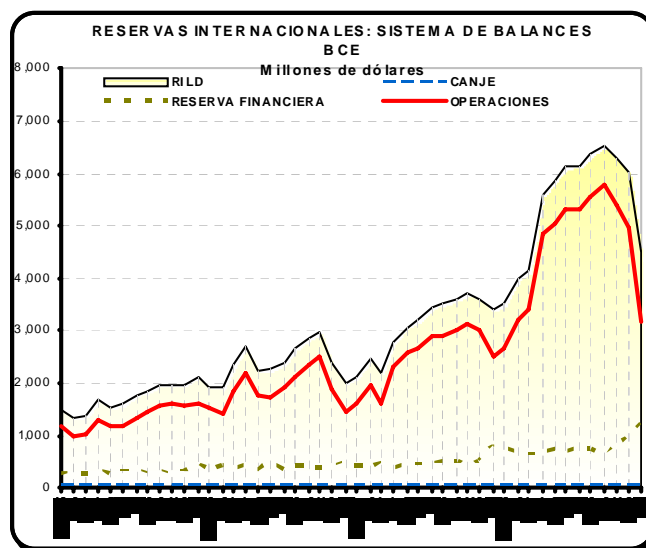
<sup>31</sup> [http://www.ceprode.org/documents/region\\_andina/prospectiva\\_ecuador\\_julio\\_2008.pdf](http://www.ceprode.org/documents/region_andina/prospectiva_ecuador_julio_2008.pdf)

**GRAFICO 17. Inversión Extranjera Directa**



Fuente: INEC

**GRAFICO 18. Reservas Internacionales 2005 – 2008**



Fuente: Banco Central del Ecuador

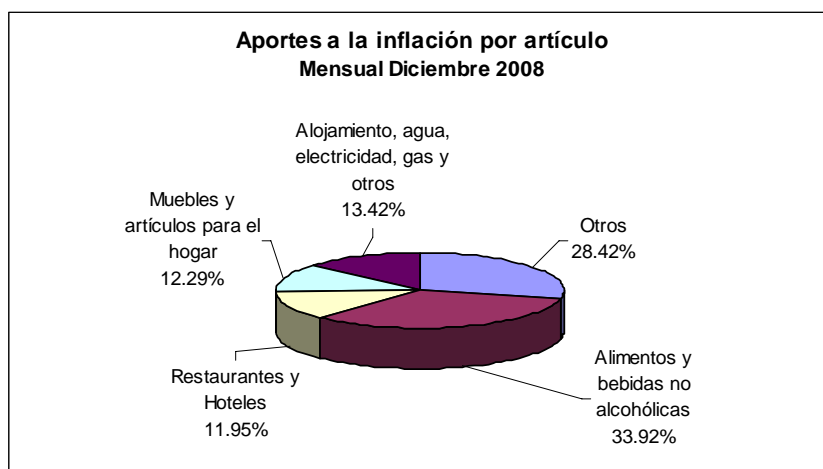
**TABLA 14. Oferta y Utilización de Bienes y Servicios – Tasas de variación anual (miles de dólares de 2000)**

VARIABLES	AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (p)	2007 (prev)	2008 (prev)
Producto interno bruto (PIB)		2.80	5.34	4.25	3.58	8.00	6.00	3.89	2.49	6.52
Importaciones de bienes y servicios		15.79	24.82	16.71	-3.88	11.10	13.73	9.35	7.25	10.23
<b>Total oferta final</b>		<b>5.61</b>	<b>9.95</b>	<b>7.59</b>	<b>1.40</b>	<b>8.86</b>	<b>8.18</b>	<b>5.50</b>	<b>3.95</b>	<b>7.69</b>
Gasto de consumo final total		3.95	5.79	6.34	4.72	4.53	6.88	5.32	3.77	7.54
Gobierno general		4.71	-0.62	4.33	1.42	3.58	3.48	3.65	6.11	11.55
Hogares residentes		3.83	6.77	6.63	5.18	4.66	7.33	5.53	3.48	7.02
Formación bruta de capital fijo		12.06	23.49	18.92	-0.16	4.93	10.87	3.80	2.47	16.10
Exportaciones de bienes y servicios		-1.00	-0.79	-0.84	9.59	15.89	8.97	8.91	2.23	3.32
<b>Total utilización final</b>		<b>5.61</b>	<b>9.95</b>	<b>7.59</b>	<b>1.40</b>	<b>8.86</b>	<b>8.18</b>	<b>5.50</b>	<b>3.95</b>	<b>7.69</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador – Julio 2009



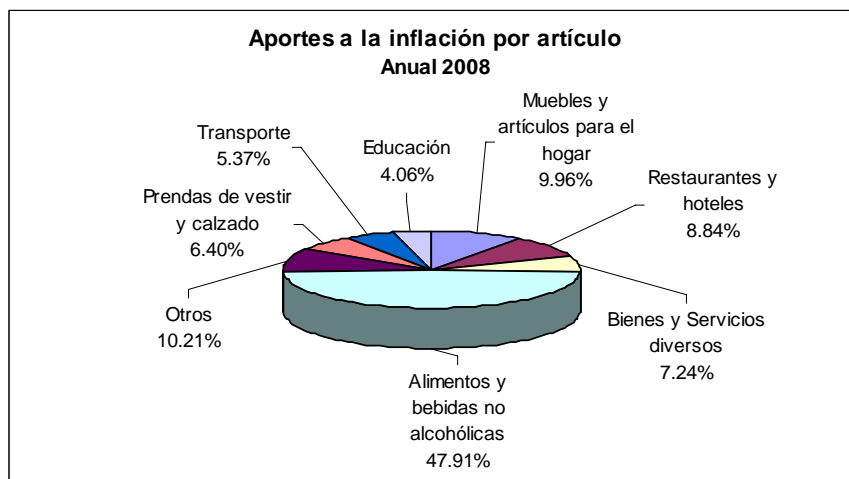
**GRAFICO 19. Aportes a la inflación por artículo – Mensual Diciembre 2008**



Fuente: INEC

Elaborado por: el autor del estudio

**GRAFICO 20. Aportes a la inflación por artículo – Anual 2008**



Fuente: INEC

Elaborado por: el autor del estudio

**TABLA 15. Oferta Turística Quito, Bares, Restaurantes y Cantinas – 2008 enero**

Descripción Establecimiento	Número	Mesas	Plazas mesa
Bar	110	1,990	7,960
Cafetería	141	1,400	5,600
Fuente de Soda	136	1,004	3,974
Restaurante	1,242	22,110	88,230
Sala de banquete y recepción	32	1,644	6,576
<b>TOTAL</b>	<b>1,661</b>	<b>28,148</b>	<b>112,340</b>

Fuente: CMT, CAPTUR y otros

**TABLA 16. Comparación tasas activas promedio y referenciales julio 2009**

<b>JULIO 2009</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Empresarial		Productivo Empresarial	10.21
Productivo Corporativo	9.22	Productivo Corporativo	9.33
Productivo PYMES	11.14	Productivo PYMES	11.83
Consumo	16.80	Consumo	18.92
Vivienda	11.15	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.03	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	29.47	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito Minorista	30.80	Microcrédito Minorista	33.90
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Referenciales</b>	
	<b>% anual</b>		<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	5.59	Depósitos de Ahorro	1.39
Depósitos monetarios	1.60	Depósitos de Tarjetahabientes	1.46
Operaciones de Reporto	1.77		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Referenciales</b>	
	<b>% anual</b>		<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4.97	Plazo 121-180	6.33
Plazo 61-90	5.34	Plazo 181-360	6.71
Plazo 91-120	5.91	Plazo 361 y más	7.68

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**TABLA 17. Ingresos y Gastos anuales Hoteles y Restaurantes 2006**

<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>2,104,203,093</b>
INGRESOS POR SERVICIOS (ACTIVIDAD PRINCIPAL)	1,664,158,683
INGRESOS POR SERVICIOS	1,780,291
OTROS INGRESOS	438,264,119
<b>GASTOS incluido Impuestos</b>	<b>1,929,465,313</b>
GASTOS DE OPERACION	763,959,783
OTROS GASTOS DE OPERACION	547,885,984
PUBLICIDAD	37,472,120
GASTOS POR ALQUILERES	34,373,639
GASTOS DE VIAJE, VIATICOS Y MOVILIZACION	14,378,980
COSTO DE LOS ARTICULOS	25,008,300
FLETES Y GASTOS DE TRANSPORTE	16,715,125
ENERGIA ELECTRICA COMPRADA	9,994,121
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	9,479,625
PRIMAS DE SEGURO	11,702,429
COMUNICACIONES	16,843,947
AGUA	2,404,003
IMPUESTOS	154,311,586
Sueldos y Otras Remuneraciones	284,935,671
SUELDO Y SALARIOS BASICOS NOMINALES	204,971,346
OTRAS REMUNERACIONES	54,091,067
13.14. Y OTROS SOBRESUELDOS	25,873,258

**Fuente:** Base de Datos INEC

**Elaborado por:** el autor del estudio

**TABLA 18. Promedio Gastos Mensuales por tipo de producto – 2006**

ESTRATO	DESCRIPCION PRODUCTO	FORMA PAGO (Valor Mensual)				
		Autoconsumo	Contado	Regalo	Tarjeta de crédito	En Especie
Alto	Agua Mineral		2.63			
	Agua sin gas		3.80	2.40		
	Almuerzos	124.89	86.10	55.22	15.00	180.00
	Cerveza		2.13			
	Colas y/o gaseosas	22.50	6.38	1.62		
	Comidas preparadas en kioskos, mercados o lugares	82.78	25.45	14.66	160.00	
	Desayunos	102.97	48.06	35.01		
	Hamburguesas, hot dogs	120.00	20.58	6.75		
	Helados	6.00	14.43	72.25		
	Jugo de frutas		4.56			
	Meriendas	128.52	74.11	48.28		180.00
	Pizzas preparadas		27.48	19.58	29.50	
	Pollos Preparados		34.20	6.00	24.00	
	Refrescos		3.20			
	Restaurantes entrega domicilio			2.08		
	Restaurantes platos a la carta	125.33	108.25	18.09	116.00	
	<b>Promedio Estrato - Alto</b>	<b>117.24</b>	<b>60.85</b>	<b>47.63</b>	<b>74.60</b>	<b>180.00</b>
Medio	Agua Mineral		3.00			
	Almuerzos	113.22	57.80	54.13	8.00	66.25
	Cerveza		0.33			
	Colas y/o gaseosas	25.45	9.60	17.71	0.00	
	Comidas preparadas en kioskos, mercados o lugares	55.56	19.45	12.55		
	Desayunos	135.11	35.74	37.44		
	Hamburguesas, hot dogs		7.21	15.80		
	Helados	1.00	10.80	33.00		
	Jugo de frutas		1.20			
	Meriendas	114.23	38.76	54.20		78.85
	Pizzas preparadas		13.89	1.00		
	Pollos Preparados		29.54	11.76		
	Restaurantes platos a la carta	8.00	73.02	65.57	516.00	
	Sanduches		1.40			
	<b>Promedio Estrato - Medio</b>	<b>109.96</b>	<b>38.65</b>	<b>50.40</b>	<b>174.67</b>	<b>71.29</b>
	Bajo	113.71	59.74	38.83		180.00
	Colas y/o gaseosas		5.69	14.20		
	Comidas preparadas en kioskos, mercados o lugares	35.95	19.73	5.32		
	Desayunos	171.50	24.16	31.98		
	Helados		5.25	0.33		
	Meriendas	172.89	93.98	39.49		
	Pizzas preparadas		18.00			
	Pollos Preparados		9.17	5.16		
	Restaurantes platos a la carta		9.06	16.25		
	<b>Promedio Estrato - Bajo</b>	<b>125.46</b>	<b>35.94</b>	<b>36.12</b>		<b>180.00</b>
<b>Promedio General</b>		<b>116.76</b>	<b>49.48</b>	<b>46.21</b>	<b>97.69</b>	<b>116.05</b>

Fuente: Base de Datos INEC

Elaborado por: el autor del estudio

**GRAFICO 21. Algunos Competidores Quito**



Fuente: <http://quito.restaurantes.com.ec/miembros.html>

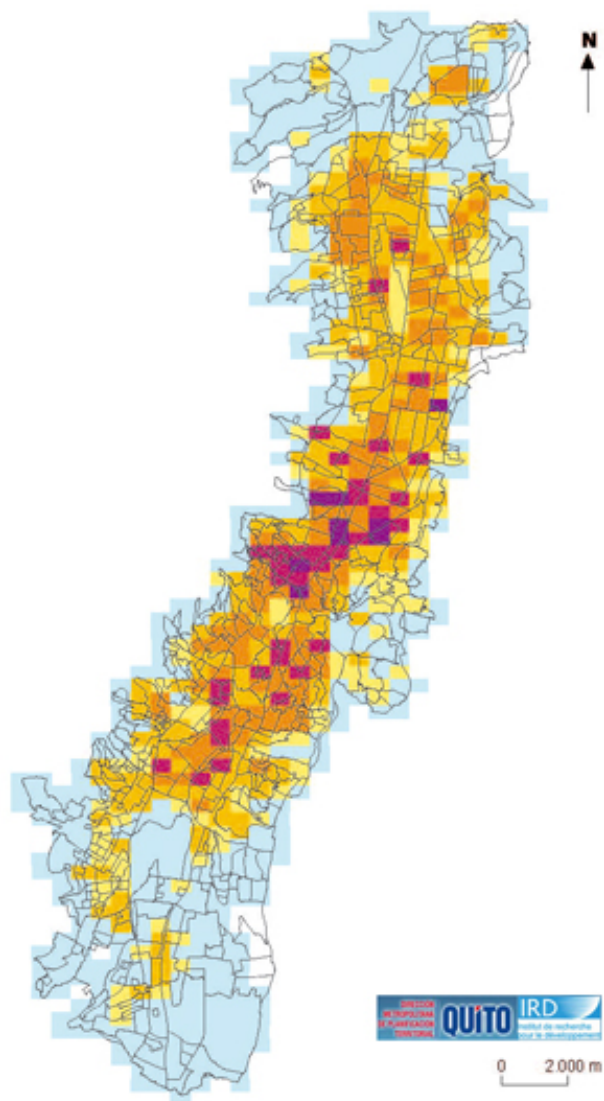
## ANEXO.F Mapas Repartición Población Quito<sup>32</sup>

### Repartición de la población residente en Quito (día)

Mapa 1-5  
Repartición de la población de día  
en Quito



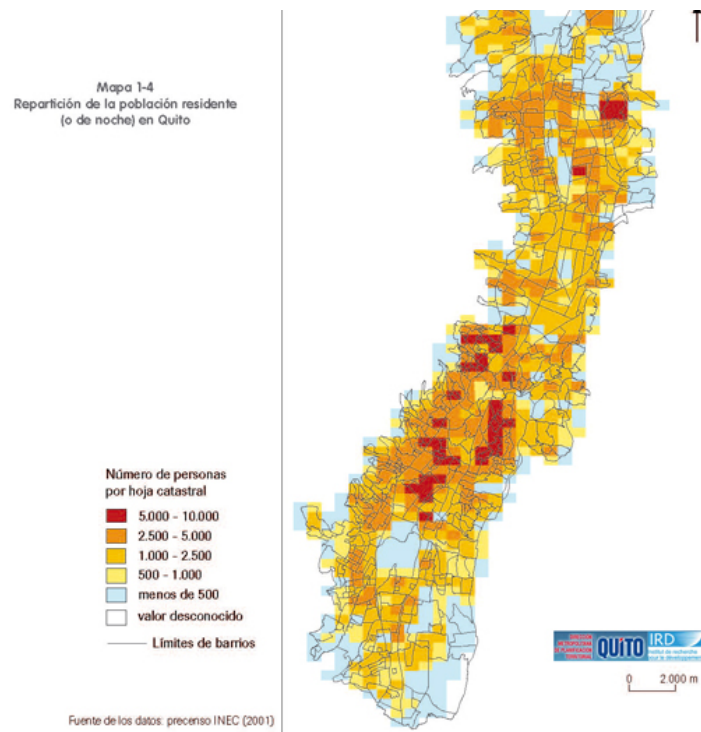
Fuente de los datos: investigación IRD (2001)



Fuente: <http://www4.quito.gov.ec/spirales/>

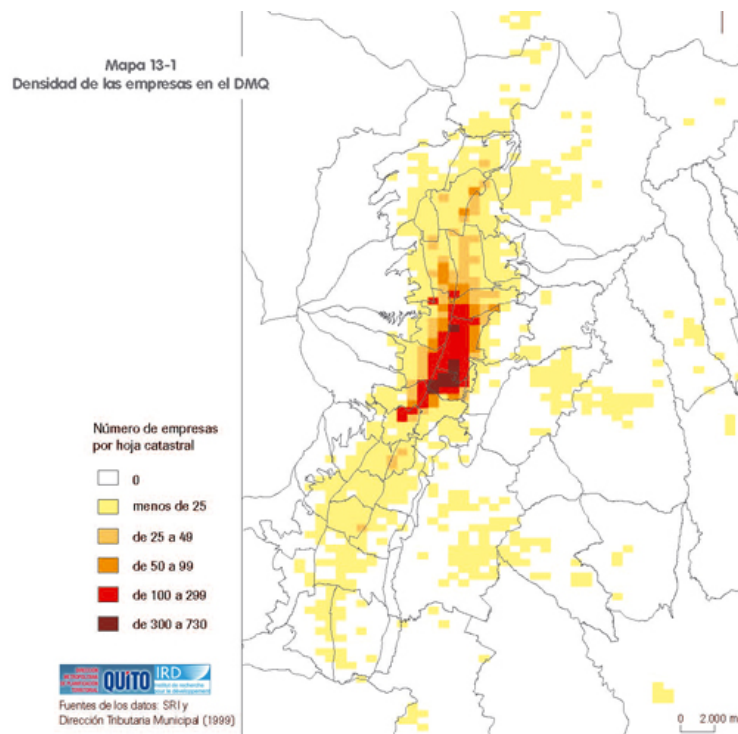
<sup>32</sup> Fuente: <http://www4.quito.gov.ec/>

## Repartición de la población residente en Quito (noche)

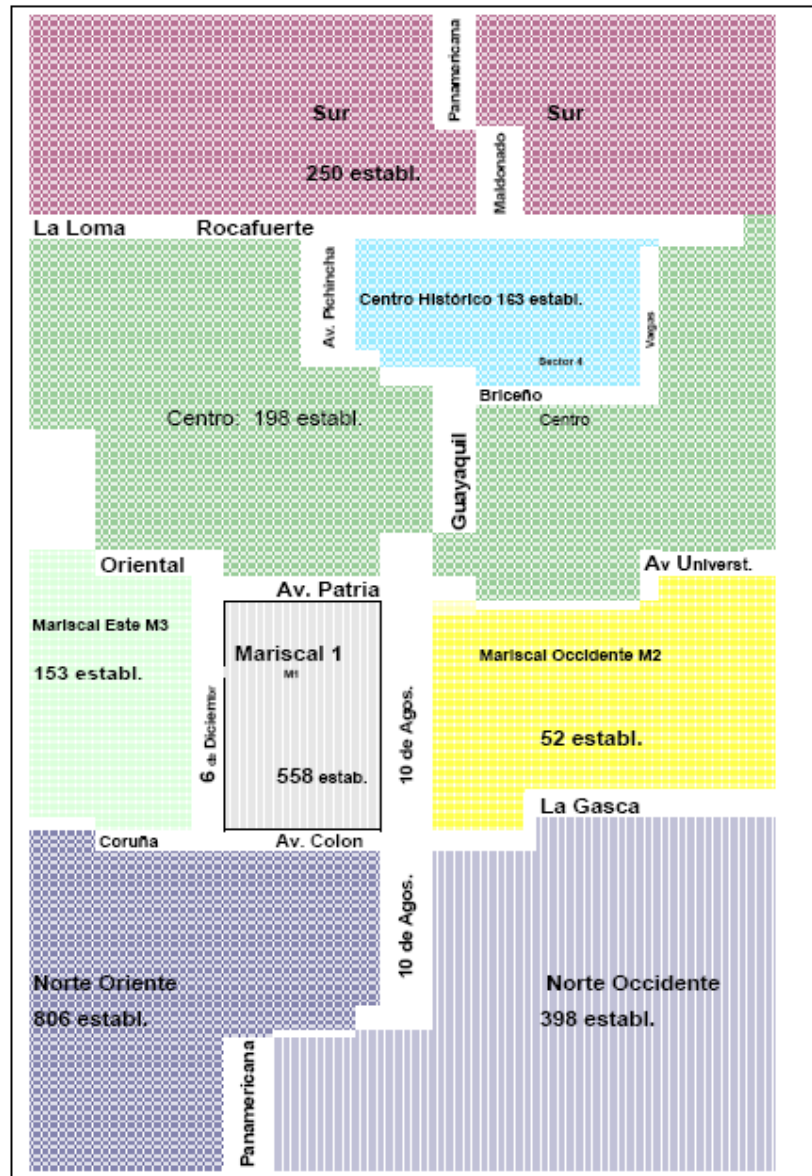


Fuente: <http://www4.quito.gov.ec/spirales/>

## Densidad de las empresas en el DMQ



## Distribución Establecimiento Turísticos por Zonas de Quito



## Mapa de las zonas Wi-Fi en Quito

Publicado el 23/Septiembre/2008 | 15:49

Desplégate a través del mapa para conocer los restaurantes y bares de Quito donde existe servicio Wi-Fi. Si tu bar o restaurante también ofrece este servicio actualiza nuestro mapa. Dale [un clic aquí](#) e incluye tu restaurante.

Espera unos segundos, el mapa podría tardar en cargarse dependiendo de la velocidad de tu conexión.



Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mapa-de-las-zonas-wi-fi-en-quito-307317.html>



## **ANEXO.G    *Requerimientos para establecer un restaurante***<sup>33</sup>

### **RESTAURANTES DE LUJO**

#### **Instalaciones:**

- a) Entradas. Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio y mercaderías.
- b) Vestíbulo. Con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos, independientes para hombre y mujeres. En el vestíbulo podrá instalarse un Bar.
- c) Comedor. Superficie, capacidad y categoría adecuada al servicio.
- d) Cocina. Con elementos acordes a su capacidad, office, almacén, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, pescados y verduras, mesa caliente, fregaderos, extracción de humos y olores.
- e) Mobiliario. Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.
- f) Aire acondicionado y/o calefacción.
- g) Ascensor. Si el establecimiento estuviese situado en planta cuarta o superior de un edificio.
- h) Escalera de servicio. Si el establecimiento tuviese más de una planta interior.
- i) Dependencias del Personal de Servicio. Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.

#### **Servicios:**

- a) Carta de Platos. Un primer grupo de entradas, con diez variedades y cuatro sopas o cremas.

Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cinco variedades.

Un tercer grupo de pescados con cinco variedades.

Un cuarto grupo de carnes y aves con cinco variedades.

Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cinco variedades.

- b) Carta de vinos. Con cinco variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs, y champagnes. Así como aguas, cervezas, colas, refrescos, café e infusiones.

El servicio se hará de fuente a plato, utilizándose mesas auxiliares y cubre fuentes o cubre platos para la salida de platos de la cocina al restaurante.

---

<sup>33</sup> [www.quito\\_turismo.com](http://www.quito_turismo.com)



**Personal:**

- a) Un Maitre o jefe de comedor con conocimientos del idioma inglés.
- b) Personal suficiente y uniformado, con estaciones de cuatro mesas por salonero.

**RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA****Instalaciones:**

- a) Entradas. Entrada para los clientes independiente de la de personal de servicios y mercancías.
- b) Vestíbulo. Con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.
- c) Comedor. Con superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría
- d) Cocina. Con elementos acordes a su capacidad, office, almacenes, cámaras frigoríficas, cuartos fríos para carnes, pescado y verduras, mesa caliente, fregaderos, extractores de humos y olores.
- e) Mobiliario, Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.
- f) Aire acondicionado y calefacción.
- g) Ascensor. Si el establecimiento está situado en planta superior a la cuarta del edificio.
- h) Escaleras de Servicio. Si el establecimiento tuviera más de una planta.
- i) Dependencias del Personal de Servicio. Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.

**Servicios:**

- a). Carta de Platos. Un primer grupo de entradas con variedades y tres sopas o cremas.
  - Un segunda grupo de verduras, huevos y fideos con cuatro variedades.
  - Un tercer grupo de pescados con cuatro variedades.
  - Un cuarto grupo de carnes y aves con cuatro variedades.
  - Un quinto grupo de postres, compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cuatro variedades.
- b) Carta de vinos. Con cuatro variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados y tintos, licores, whiskies, coñacs, champagnes. Así como aguas cervezas colas, refrescos, café e infusiones.

**Personal:**

- a) Un Maitre o Jefe de Comedor con conocimiento del idioma inglés.
- b) Personal suficiente y uniformado, con estaciones de seis mesas por saloner.

**RESTAURANTES DE SEGUNDA CATEGORÍA****Instalaciones:**

- a) Entradas. Una sola entrada para los clientes y personal de servicio y mercancías.
- b) Teléfono, servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.
- c) Sala comedor. Con superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría.
- d) Cocina. Con elementos acordes a su capacidad, frigoríficos, fregaderos, almacenes y extractor de humos.
- e) Mobiliario. Decoración, vajilla, cubertería, cristalería, mantelería y servilletas acordes a su categoría. Dependencias del Personas de Servicio Servicios Higiénicos.

**Servicios:**

- a) Carta de Platos. Un primer grupo de entradas con cinco variedades y dos sopas.
  - Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos tres variedades.
  - Un tercer grupo de pescados con tres variedades.
  - Un cuarto grupo de carnes y aves con tres variedades
  - Un quinto grupo de postres, compuestas de dulces, helados, quesos y frutas con tres variedades.
- b) Carta de vinos, con tres variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados y tintos, icores whiskies, coñacs, champanes. Colas aguas, refrescos cervezas, café e infusiones.

**Personal:**

- a) Personal suficiente y uniformado, con estaciones de ocho mesas por saloner.

## **ANEXO.H    *Procesos y Distribución del Negocio***

### **Procesos Operativos**

#### **Selección y Adquisición de Materiales**

Los procesos operativos deben comenzar desde la selección y adquisición de materiales, escoger los materiales correctos es esencial para generar un producto de calidad. Por otro lado, las recetas dependen no solo de un buen material sino también de la variedad del material que se selecciona y es por ello que ambos elementos, la variedad y la calidad de la materia prima, determinarán las recetas y el proceso de elaboración. Una vez definidas las recetas se especificarán las características que se solicitarán y buscarán en el proceso de selección y adquisición del material.

#### **Recepción y Almacenaje**

La recepción y el almacenaje dependen nuevamente de las características del material adquirido y de la cantidad de material seleccionado. Para nuestro caso, se espera acordar y generar acuerdos con los proveedores para tener almacenadas en nuestras localidades solo aquellas cantidades necesarias para el proceso operativo diario, y que ellos, a través de un acuerdo de nivel de servicios, se preocupen por el despacho oportuno frecuente. Todo material será almacenado e identificado adecuadamente de manera que pueda ser visible la fecha de ingreso, vencimiento, características, etc.

#### **Control de Inventario**

Para administrar el inventario tanto de bebidas como de materias primas, se usará un sistema de información que permita reducir la carga operativa por la revisión, generación y seguimiento de las transacciones. Esta aplicación permitirá llevar un control de inventarios y desperdicios generados en las actividades operativas, brindará información de la rotación del material, calidad de proveedores y en general otros indicadores de gestión que permitirán ajustar nuestras acciones para cumplir con las metas establecidas.

## **Preparación**

Lo esencial para la preparación es contar con un personal de excelencia, que procure mantener altos estándares en la preparación usando materiales de calidad con higiene y efectividad, que tenga innovación y creatividad para ofrecer productos que satisfaga los paladares más exigentes. La preparación es clave para los procesos operativos y es por ello que el chef tendrá todo el poder de decisión en este aspecto siempre manteniendo los altos estándares esperados.

## **Procesos Administrativos**

### **Planificación**

Los procesos administrativos comenzarán con la planificación y para ello se definirá un mapa estratégico, como menciona Howard Rohm en su artículo Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization, 2008, “Un tablero de control de planificación y administración usa información de rendimiento estratégico y operacional para medir y evaluar el comportamiento de la organización en lo financiero, resultados de clientes, eficiencia operacional y en la capacidad de la organización”. El uso de un tablero de control correctamente orientado permitirá responder a las cuatro perspectivas básicas:

- Conocimiento y Aprendizaje
- Proceso
- Clientes
- Financiera

Con esta herramienta se partirá de las expectativas y proyecciones del negocio y se definirán por área los objetivos, indicadores, metas e iniciativas que serán controladas con frecuencia para alinear la organización al cumplimiento de los objetivos organizacionales estratégicos.

### **Control**

Control implica no solo dar seguimiento al avance y cumplimiento de los indicadores y objetivos establecidos en la planificación, abarca la revisión operacional diaria y mensualizada. Por ejemplo, será necesario mantener un check list de apertura y

cierre diario que debe ser realizado por el administrador del restaurante, este check list incluirá actividades como:

- La inspección de local y áreas generales
- Aseguramiento y Apertura/Cierre de Accesos
- Verificación de los equipos
- Verificación de materias primas
- Charlas diarias generales al personal, en seguridad, motivación, trabajo en equipo (los valores de la organización)

Como todo proceso de cierre diario se deberá incluir actividades de cuadre de caja y control de inventarios, estas actividades serán realizadas operativamente por los encargados de las transacciones pero deberán ser verificadas por el administrador para obtener el control necesario.

### **Mantenimiento y Limpieza**

La limpieza y el orden son características que tiene un impacto directo en los clientes, un cliente espera que áreas y elementos como la cocina, vajilla, baños, área de mesas y en general, se mantengan en un estado impecable, esto refleja los estándares de calidad y de efectividad de los procesos y brindan confianza sobre la elección del restaurante. El tener orden y limpieza permitirá internamente ser más efectivos en el desarrollo de los procesos operativos, que se traduce en calidad de servicio.

El mantenimiento consiste en ejecutar el programa de mantenimiento preventivo tanto a equipos como facilidades para asegurar el correcto funcionamiento de los mismos.

### **Pagos y Cobros**

El proceso de pagos y cobros a clientes y proveedores debe ser un proceso ágil y certero, que ayudado por la tecnología apropiada, permitirá completar los procesos operacionales y la experiencia percibida por los clientes. Para el caso de los proveedores, generalmente los pagos deben realizarse en efectivo y en una gran proporción los pagos de los clientes serán a través de tarjeta de crédito, factores que fueron considerados tanto en el capital de trabajo como en el flujo de caja.

## **Procesos de Soporte**

### **Control de Calidad**

A lo largo de todo el plan de negocio se ha mencionado calidad, la importancia de tenerla y como debe encontrarse en todas las actividades realizadas por los empleados. Con esto en mente, el control de la calidad es necesario para confirmar y mantener esta característica tan importante para el negocio. El personal, al ser el elemento que entrega el servicio, será entrenado para brindar servicio con calidad, satisfacer las necesidades del cliente, exceder las expectativas y tomar decisiones efectivas en el momento indicado.

Se definirá un programa de Calidad Total que mantenga la mejora continua a todo nivel organizacional. El personal debe tener a la calidad como parte esencial y necesaria en todas las actividades y la administración es la responsable de liderar en esta cultura organizacional de satisfacción a los clientes con calidad <sup>34</sup> Complementariamente, se mantendrá el nivel de calidad ejecutando auditorias del servicio y solicitando la retroalimentación por parte de los clientes.

### **Manejo de Clientes Difíciles**

Considerando que el servicio depende de la percepción del cliente y que cada persona tiene una apreciación diferente, se brindará empoderamiento a los que interactúan directamente con los clientes para que puedan resolver problemas generales y estándares. El proceso detallado definirá lineamientos de qué hacer y en qué circunstancias para otorgar libertad pero delimitar situaciones en las que se podrán subir a una nueva instancia de control. Para cumplir con este proceso se capacitará al personal en atender, aclarar, satisfacer o exceder las expectativas y asegurarse de la satisfacción<sup>35</sup>, se brindarán ejemplos de situación para que aprendan como manejarlas efectivamente. Finalmente, el personal llevará registro de este tipo de eventos y forma de solución en nuestro sistema de información para aprender de estas situaciones como parte del sistema de mejora continua.

---

<sup>34</sup> <http://www.foodconsulting.com.ar/articulos04.asp>

<sup>35</sup> <http://www.scribd.com/doc/3799484/Calidad-en-el-servicio-y-manejo-de-clientes-dificiles-Ps-Jaime-Botello-Valle>

## **Seguridad**

La calidad, mencionada en párrafos anteriores, también se refleja en seguridad, seguridad para los clientes, empleados y para el negocio en general. En lo que respecta a empleados, se debe fomentar en la seguridad industrial, que las actividades deben ser realizadas efectivamente focalizando los pensamientos en las actividades que se están realizando. La seguridad de las personas durante los procesos permitirá que se evite contratiempos o inconvenientes mayores y se cree un mejor ambiente de trabajo. La seguridad del negocio se ve reflejada en el cumplimiento, control y efectividad de los procesos establecidos y las normas requeridas para obtener los diferentes permisos de funcionamiento como por ejemplo: el permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos, el permiso sanitario, el permiso de medio ambiente y el permiso de instalación de publicidad externa. Para nuestro caso los supervisores realizarán una verificación de las actividades y cumplimientos de los procesos y normas requeridas y establecidas.

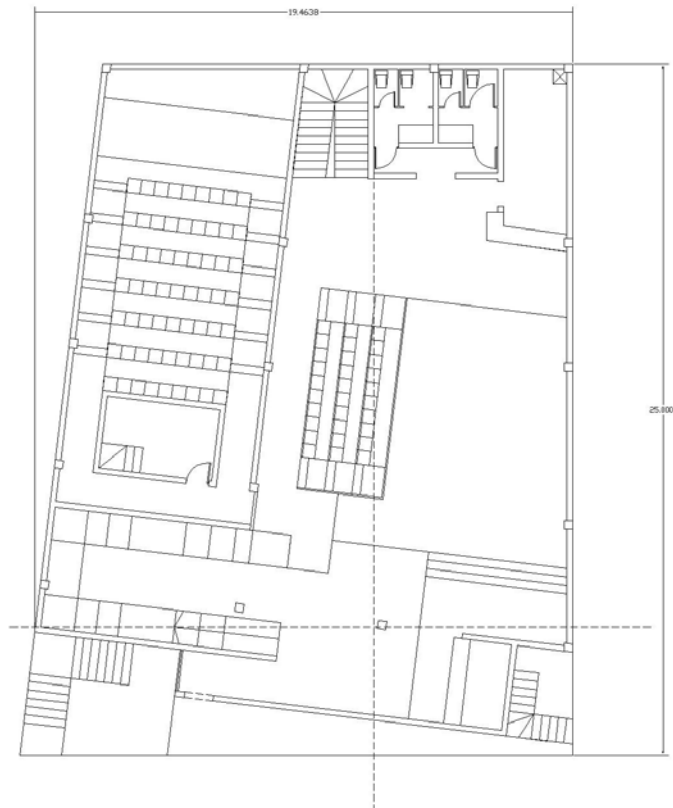
## **Plan de respuesta a emergencias**

Complementando la seguridad, se tendrá un plan de respuesta a emergencias que permita mantener el control aún frente actividades no normales como lo es un incendio, un accidente de trabajo, un robo, entre otros. Este proceso nos permitirá sobrellevar los eventos de una mejor manera sin incurrir en mayores gastos de los necesarios y con un mejor tiempo de respuesta, manteniendo la calma. Se tendrán formatos de investigación – una vez superado el evento – que deberán ser llenados para determinar las causas y los controles necesarios para reducir el riesgo y mejorar las actividades.

En lo que respecta a la distribución y diseño a continuación un detalle de los aspectos considerados:

1. Ambientes
  - a. Estación de bienvenida
  - b. Estación de pago
  - c. Espacio de espera para los clientes
  - d. Estaciones de servicio
  - e. Estaciones de descanso para empleados
  - f. Oficina
  - g. Cocina
    - i. Área de preparación

- ii. Área de cocina
    - iii. Área para lavar platos
    - iv. Área para almacenar comida
  - h. Área de servicio
    - i. Zona de mesas
    - ii. Zona de entretenimiento
  - i. Bar
- 2. Flujo
  - a. Clientes
  - b. Servicio
- 3. Baños
  - a. Clientes
  - b. Servicio
- 4. Acceso
  - a. Peatones
  - b. Autos (estacionamientos)
  - c. Discapacitados.





## ANEXO.I *Mercado Optimista*

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		<b>538,200.00</b>	<b>592,020.00</b>	<b>651,222.00</b>	<b>716,344.20</b>	<b>787,978.62</b>
<b>COSTO DE PROD Y VENTAS</b>		<b>226,044.00</b>	<b>248,648.40</b>	<b>273,513.24</b>	<b>300,864.56</b>	<b>330,951.02</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>312,156.00</b>	<b>343,371.60</b>	<b>377,708.76</b>	<b>415,479.64</b>	<b>457,027.60</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Generales		47,020.00	51,722.00	56,894.20	62,583.62	68,841.98
Gastos Marketing & Ventas		21,900.00	24,090.00	26,499.00	29,148.90	32,063.79
Gastos Recursos Humanos		87,050.72	107,101.60	139,661.92	157,728.30	166,246.78
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>155,970.72</b>	<b>182,913.60</b>	<b>223,055.12</b>	<b>249,460.82</b>	<b>267,152.56</b>
<b>DEPRECIACION</b>						
Infraestructura		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Mobiliario & Decoracion		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Equipos		1,770.00	1,770.00	1,770.00	1,770.00	1,770.00
Equipos Informáticos		1,666.50	1,666.50	1,666.50	-	-
Herramientas & implementos		2,080.00	2,080.00	2,080.00	2,080.00	2,080.00
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>		<b>7,516.50</b>	<b>7,516.50</b>	<b>7,516.50</b>	<b>5,850.00</b>	<b>5,850.00</b>
<b>AMORTIZACION</b>		<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>148,428.78</b>	<b>152,701.50</b>	<b>146,897.14</b>	<b>159,928.81</b>	<b>183,785.04</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>						
Infraestructura		-	-	-	-	-25,000.00
Mobiliario & Decoración		-	-	-	-	2,000.00
Equipos		-	-	-	-	3,150.00
Equipos Informáticos		-	-	-	-	499.50
Herramientas		-	-	-	-	5,000.00
<b>TOTAL NO OPERACIONAL</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-14,350.50</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>148,428.78</b>	<b>152,701.50</b>	<b>146,897.14</b>	<b>159,928.81</b>	<b>169,434.54</b>
<b>(-) 15% Participación Laboral</b>		<b>22,264.32</b>	<b>22,905.23</b>	<b>22,034.57</b>	<b>23,989.32</b>	<b>25,415.18</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>		<b>126,164.46</b>	<b>129,796.28</b>	<b>124,862.57</b>	<b>135,939.49</b>	<b>158,369.86</b>
<b>(-) 25% Impuesto a la Renta</b>		<b>31,541.12</b>	<b>32,449.07</b>	<b>31,215.64</b>	<b>33,984.87</b>	<b>39,592.47</b>
<b>UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS</b>		<b>94,623.35</b>	<b>97,347.21</b>	<b>93,646.93</b>	<b>101,954.62</b>	<b>118,777.40</b>

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSION</b>						
Costo de Oportunidad	-156,540.00					156,540.00
Infraestructura	-20,000.00					
Mobiliario & Decoración	-20,000.00					
Equipos	-17,700.00					
Equipos Informáticos	-5,000.00					
Herramientas & Implementos	-10,400.00					
Inventarios	-10,000.00					
Venta Infraestructura						-
Venta Mobiliario & Dec.						12,000.00
Venta Equipos						12,000.00
Venta Equipos Infor.						500.00
Venta Herramientas						5,000.00
Capital Trabajo	38,992.68	38,992.68	45,728.40	55,763.78	62,365.21	66,788.14
Variación en Capital Trabajo	-38,992.68	-	-6,735.72	-10,035.38	-6,601.43	-4,422.93
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>-278,632.68</b>	<b>-</b>	<b>-6,735.72</b>	<b>-10,035.38</b>	<b>-6,601.43</b>	<b>181,617.07</b>
<b>OPERACIÓN</b>						
Ingreso por Ventas		538,200.00	592,020.00	651,222.00	716,344.20	787,978.62
Gastos		-155,970.72	-182,913.60	-223,055.12	-249,460.82	-267,152.56
Costo de Producto y Ventas		-226,044.00	-248,648.40	-273,513.24	-300,864.56	-330,951.02
Impuesto a la Renta		-31,541.12	-32,449.07	-31,215.64	-33,984.87	-39,592.47
<b>TOTAL OPERACIÓN</b>		<b>124,644.16</b>	<b>128,008.93</b>	<b>123,438.00</b>	<b>132,033.94</b>	<b>150,282.58</b>
<b>TOTAL FLUJO PROYECTADO</b>	<b>-278,632.68</b>	<b>124,644.16</b>	<b>121,273.22</b>	<b>113,402.61</b>	<b>125,432.51</b>	<b>331,899.65</b>
<b>Total Flujo Sin Costo Oportunidad</b>	<b>-122,092.68</b>	<b>124,644.16</b>	<b>121,273.22</b>	<b>113,402.61</b>	<b>125,432.51</b>	<b>175,359.65</b>

VPN	262,584.81	USD
Tasa Interna de Retorno	98.28%	
Retorno Inversión	1.02	años

## ANEXO.J Mercado Pesimista

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		<b>289,800.00</b>	<b>318,780.00</b>	<b>350,658.00</b>	<b>385,723.80</b>	<b>424,296.18</b>
<b>COSTO DE PROD Y VENTAS</b>		<b>121,716.00</b>	<b>133,887.60</b>	<b>147,276.36</b>	<b>162,004.00</b>	<b>178,204.40</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>168,084.00</b>	<b>184,892.40</b>	<b>203,381.64</b>	<b>223,719.80</b>	<b>246,091.78</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Generales		47,020.00	51,722.00	56,894.20	62,583.62	68,841.98
Gastos Marketing & Ventas		21,900.00	24,090.00	26,499.00	29,148.90	32,063.79
Gastos Recursos Humanos		87,050.72	107,101.60	139,661.92	157,728.30	166,246.78
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>155,970.72</b>	<b>182,913.60</b>	<b>223,055.12</b>	<b>249,460.82</b>	<b>267,152.56</b>
<b>DEPRECIACION</b>						
Infraestructura		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Mobiliario & Decoracion		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Equipos		1,770.00	1,770.00	1,770.00	1,770.00	1,770.00
Equipos Informáticos		1,666.50	1,666.50	1,666.50	-	-
Herramientas & implementos		2,080.00	2,080.00	2,080.00	2,080.00	2,080.00
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>		<b>7,516.50</b>	<b>7,516.50</b>	<b>7,516.50</b>	<b>5,850.00</b>	<b>5,850.00</b>
<b>AMORTIZACION</b>		<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>	<b>240.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>4,356.78</b>	<b>-5,777.70</b>	<b>-27,429.98</b>	<b>-31,831.02</b>	<b>-27,150.77</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>						
Infraestructura		-	-	-	-	-25,000.00
Mobiliario & Decoración		-	-	-	-	2,000.00
Equipos		-	-	-	-	3,150.00
Equipos Informáticos		-	-	-	-	499.50
Herramientas		-	-	-	-	5,000.00
<b>TOTAL NO OPERACIONAL</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-14,350.50</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>4,356.78</b>	<b>-5,777.70</b>	<b>-27,429.98</b>	<b>-31,831.02</b>	<b>-41,501.27</b>
<b>(-) 15% Participación Laboral</b>		<b>653.52</b>	<b>-866.65</b>	<b>-4,114.50</b>	<b>-4,774.65</b>	<b>-6,225.19</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>		<b>3,703.26</b>	<b>-4,911.04</b>	<b>-23,315.48</b>	<b>-27,056.37</b>	<b>-20,925.58</b>
<b>(-) 25% Impuesto a la Renta</b>		<b>925.82</b>	<b>-1,227.76</b>	<b>-5,828.87</b>	<b>-6,764.09</b>	<b>-5,231.40</b>
<b>UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS</b>		<b>2,777.45</b>	<b>-3,683.28</b>	<b>-17,486.61</b>	<b>-20,292.28</b>	<b>-15,694.19</b>

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSION</b>						
Costo de Oportunidad		-156,540.00				156,540.00
Infraestructura		-20,000.00				
Mobiliario & Decoración		-20,000.00				
Equipos		-17,700.00				
Equipos Informáticos		-5,000.00				
Herramientas & Implementos		-10,400.00				
Inventarios		-10,000.00				
Venta Infraestructura						-
Venta Mobiliario & Dec.						12,000.00
Venta Equipos						12,000.00
Venta Equipos Infor.						500.00
Venta Herramientas						5,000.00
Capital Trabajo	38,992.68	38,992.68	45,728.40	55,763.78	62,365.21	66,788.14
Variación en Capital Trabajo	-38,992.68	-	-6,735.72	-10,035.38	-6,601.43	-4,422.93
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>-278,632.68</b>	<b>-</b>	<b>-6,735.72</b>	<b>-10,035.38</b>	<b>-6,601.43</b>	<b>181,617.07</b>
<b>OPERACIÓN</b>						
Ingreso por Ventas		289,800.00	318,780.00	350,658.00	385,723.80	424,296.18
Gastos		-155,970.72	-182,913.60	-223,055.12	-249,460.82	-267,152.56
Costo de Producto y Ventas		-121,716.00	-133,887.60	-147,276.36	-162,004.00	-178,204.40
Impuesto a la Renta		-925.82	1,227.76	5,828.87	6,764.09	5,231.40
<b>TOTAL OPERACIÓN</b>		<b>11,187.46</b>	<b>3,206.56</b>	<b>-13,844.61</b>	<b>-18,976.93</b>	<b>-15,829.38</b>
<b>TOTAL FLUJO PROYECTADO</b>	<b>-278,632.68</b>	<b>11,187.46</b>	<b>-3,529.15</b>	<b>-23,879.99</b>	<b>-25,578.35</b>	<b>165,787.69</b>
<b>Total Flujo Sin Costo Oportunidad</b>	<b>-122,092.68</b>	<b>11,187.46</b>	<b>-3,529.15</b>	<b>-23,879.99</b>	<b>-25,578.35</b>	<b>9,247.69</b>

VPN	-137,658.84	USD
Tasa Interna de Retorno		
Retorno Inversión		años